

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

KRISTIANO KRETZER

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PARA A EMPRESA AUTOMATIZA**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

KRISTIANO KRETZER

**CRIAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS
PARA A EMPRESA AUTOMATIZA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.


**Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau
Professora Co-orientadora: Kelly Cristina Benetti**

**FLORIANÓPOLIS
2007**

KRISTIANO KRETZER

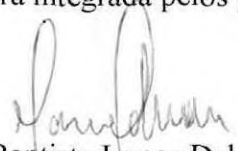
CRIAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS PARA A EMPRESA AUTOMATIZA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19/11/2007.

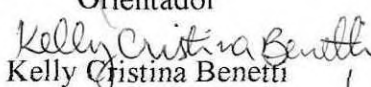


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

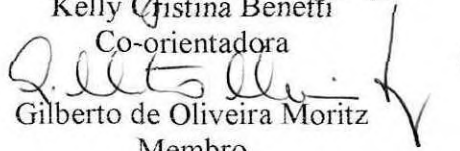
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Marcos Baptista Lopez Dalmau
Orientador



Kelly Cristina Benetti
Co-orientadora



Gilberto de Oliveira Moritz
Membro

*À minha família, meu pai Jonas, minha
mãe Sueli, minhas irmãs Cristiane e
Fernanda, e meu sobrinho Henrique, a
alegria da casa.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente à empresa Automatiza, em especial ao diretor Carlos Eduardo Furtuoso, que me deu a oportunidade e a abertura de informações que foram necessárias para realização deste trabalho.

Também agradeço aos meus orientadores, Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, meu orientador, e Professora Kelly Cristina Benetti, minha co-orientadora, que foram sempre prestativos e me deram o apoio suficiente para a elaboração do trabalho.

Finalizo agradecendo às pessoas que conviveram comigo boa parte da faculdade, Juliana e Japa, seja no cotidiano universitário ou mesmo fora dele.

RESUMO

KRETZER, Kristiano. **Criação de um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza**. 2007. 149f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo geral elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza. Esta empresa situa-se no município de Palhoça e atua há nove anos no mercado, fabricando sistemas de controle de acesso. A metodologia empregada para sua elaboração ocorreu por meio de entrevistas com a diretoria da empresa e com cada colaborador, onde foi aplicado um instrumento estruturado. Fez-se também o uso de observação participante e análise de documentos. Dentro deste contexto foi realizado um diagnóstico da situação atual das atividades de recursos humanos da empresa, onde se verificou que a empresa não apresenta suas atividades bem estruturadas. Seguindo este passo, fez-se a descrição dos trinta e três cargos existentes, dividindo a empresa em sete setores. Após esta etapa, os cargos foram devidamente classificados e analisados, através da metodologia de pontos, onde foram atribuídos pesos para fatores de especificação de cargos. Com a avaliação, realizou-se uma pesquisa salarial, de onde foi desenhada uma nova estrutura salarial para a empresa, assim como estabelecidas as possibilidades de movimentação de pessoas e ascensão de carreira. Finalizando o estudo de caso, foram definidos premissas para a manutenção do plano de cargos e salários desenvolvido, para que não perca sua validade e utilidade. Encerrando o trabalho, foram apresentadas as devidas conclusões obtidas pela sua realização.

Palavras-chave: Administração de cargos e salários. Administração de recursos humanos. Gestão de pessoas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Avaliação de cargos – Setor produção mecânica (parte 1)	106
Tabela 2: Avaliação de cargos – Setor produção mecânica (parte 2)	107
Tabela 3: Avaliação de cargos – Setor suporte técnico.....	109
Tabela 4: Avaliação de cargos – Setores compras, desenvolvimento e financeiro	111
Tabela 5: Avaliação de cargos – Setores compras, desenvolvimento e financeiro	112
Tabela 6: Avaliação de cargos – Recursos humanos, auxiliar de limpeza e diretoria	114
Tabela 7: Pesquisa salarial (em Reais).....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários	25
Quadro 2: Exemplo de uma folha de descrição de cargo.....	28
Quadro 3: Objetivos específicos X Tipo de coleta de dados	44
Quadro 4: Divisão de funcionários por setor	49
Quadro 5: Descrição de cargo – Serralheiro	57
Quadro 6: Descrição de cargo – Soldador	58
Quadro 7: Descrição de cargo – Polidor de metais	59
Quadro 8: Descrição de cargo – Bobinador eletricista	60
Quadro 9: Descrição de cargo – Retificador	61
Quadro 10: Descrição de cargo – Montador de equipamentos eletrônicos	62
Quadro 11: Descrição de cargo – Técnico mecânico	63
Quadro 12: Descrição de cargo – Auxiliar de almoxarifado	64
Quadro 13: Descrição de cargo – Motoboy	65
Quadro 14: Descrição de cargo – Supervisor de almoxarifado.....	66
Quadro 15: Descrição de cargo – Gerente de Produção	67
Quadro 16: Descrição de cargo – Técnico de manutenção eletrônica.....	69
Quadro 17: Descrição de cargo – Supervisor de montagem eletrônica.....	70
Quadro 18: Descrição de cargo – Técnico eletrônico.....	71
Quadro 19: Descrição de cargo – Instalador de sistemas eletroeletrônicos de segurança	72
Quadro 20: Descrição de cargo – Gerente de Suporte técnico.....	73
Quadro 21: Descrição de cargo – Auxiliar de compras	75
Quadro 22: Descrição de cargo – Gerente de compras.....	76
Quadro 23: Descrição de cargo – Analista de desenvolvimento de sistemas	78
Quadro 24: Descrição de cargo – Gerente de desenvolvimento	79
Quadro 25: Descrição de cargo – Auxiliar financeiro	81

Quadro 26: Descrição de cargo – Gerente financeiro.....	82
Quadro 27: Descrição de cargo – Assistente de vendas	84
Quadro 28: Descrição de cargo – Vendedor externo.....	85
Quadro 29: Descrição de cargo – Vendedor técnico	86
Quadro 30: Descrição de cargo – Analista de exportação e importação	88
Quadro 31: Descrição de cargo – Analista de marketing	89
Quadro 32: Descrição de cargo – Gerente comercial	90
Quadro 33: Descrição de cargo – Auxiliar de limpeza.....	92
Quadro 34: Descrição de cargo – Gerente de recursos humanos	93
Quadro 35: Descrição de cargo – Diretor de compras.....	95
Quadro 36: Descrição de cargo – Diretor de produção	96
Quadro 37: Descrição de cargo – Diretor administrativo-comercial.....	97
Quadro 38: Peso atribuído por fator de avaliação	98
Quadro 39: Ponderação do fator instrução.....	99
Quadro 40: Ponderação do fator conhecimentos.....	100
Quadro 41: Ponderação do fator habilidades	100
Quadro 42: Ponderação do fator atitudes.....	100
Quadro 43: Ponderação do fator experiência	101
Quadro 44: Ponderação do fator complexidade	101
Quadro 45: Ponderação do fator responsabilidade por máquinas e equipamentos	101
Quadro 46: Ponderação do fator responsabilidade por numerário ou valores	102
Quadro 47: Ponderação do fator responsabilidade por erros	102
Quadro 48: Ponderação do fator esforço físico	102
Quadro 49: Ponderação do fator esforço mental / visual.....	103
Quadro 50: Ponderação do fator risco	103
Quadro 51: Ponderação do fator responsabilidade por contatos.....	103
Quadro 52: Ponderação do fator responsabilidade por dados confidenciais	104

Quadro 53: Ponderação do fator condições de trabalho	104
Quadro 54: Ponderação do fator responsabilidade por supervisão	104
Quadro 55: Ponderação dos fatores de avaliação	105
Quadro 56: Classificação dos cargos e estrutura salarial (em Reais)	118
Quadro 57: Estrutura salarial proposta	119
Quadro 58: Impacto da nova estrutura salarial.....	121
Quadro 59: Ficha de avaliação de cargo	123

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS

LISTA DE QUADROS

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivo geral.....	14
1.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura do trabalho	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Administração de recursos humanos e gestão de pessoas	17
2.2	Plano de cargos e salários	18
2.2.1	Objetivos e diretrizes da administração de salários	21
2.3	Etapas para a implantação de um programa de cargos e salários	23
2.3.1	Planejamento e divulgação do plano	26
2.3.2	Descrição e especificação de cargos	26
2.3.2.1	<i>Etapas da análise de cargos</i>	28
2.3.3	Avaliação de cargos.....	30
2.3.3.1	<i>Métodos de avaliação de cargos</i>	31
2.3.4	Pesquisa salarial	33
2.3.5	Salários e remuneração	35
2.3.6	Planejamento de carreira.....	37
2.4	Aspectos legais.....	39
2.4.1	Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).....	40
2.4.2	Classificação Brasileira de Ocupações.....	40
3	METODOLOGIA	42
3.1	Tipo de estudo.....	42
3.2	Coleta de dados	43
3.3	Análise e interpretação dos dados	45
3.4	Limitações do estudo.....	46
4	ESTUDO DE CASO.....	47
4.1	Histórico da empresa.....	47
4.2	Diagnóstico da situação de Recursos Humanos da empresa	49
4.3	Planejamento do trabalho e divulgação do plano.....	53
4.4	Descrição e especificação dos cargos.....	55
4.4.1	Produção Mecânica	55
4.4.2	Suporte Técnico	68
4.4.3	Compras	74

4.4.4 Desenvolvimento.....	77
4.4.5 Financeiro	80
4.4.6 Comercial.....	83
4.4.7 Recursos humanos.....	91
4.4.8 Diretoria.....	94
4.5 Avaliação de cargos	98
4.5.1 Manual de avaliação.....	99
4.5.2 Classificação dos cargos.....	105
4.6 Pesquisa salarial	115
4.7 Estrutura e política salarial	117
4.8 Movimentação de pessoas	122
4.9 Implantação do plano	124
4.10 Manutenção do plano	124
4.11 Riscos	125
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
REFERÊNCIAS.....	129
ANEXO I – Linha de produtos Automatiza.....	132
ANEXO II – Convenção Coletiva de Trabalho 2007 (SINTIMESC).....	133
APÊNDICE I: Organograma da empresa Automatiza	142
APÊNDICE II: Modelo de questionário para análise de cargos profissionais, técnicos e administrativos.....	143
APÊNDICE III: Modelo de questionário para análise de cargos operacionais.....	145
APÊNDICE IV: Modelo de questionário para análise de cargos gerenciais	147
APÊNDICE V: Benefícios oferecidos pela empresa (Convênios).....	149

1 INTRODUÇÃO

As atividades relacionadas a Recursos Humanos ganham cada vez mais importância no contexto organizacional. As pessoas tornam-se a chave do sucesso das organizações, sendo vistas não apenas como cumpridores de tarefas, e sim como delineadores do alcance dos objetivos e metas.

Vive-se a Era do Conhecimento. O sucesso da empresa não é somente o fato dela possuir uma boa estrutura e tecnologia, mas dispor de profissionais capacitados capazes de conduzir uma empresa na direção certa. A administração destas pessoas torna-se amplamente necessária dentro das organizações.

A valorização dos sentimentos das pessoas e seus interesses não apenas por recompensas financeiras surgiu com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das experiências de Hawthorne, no final da década de 20, pertencendo à Abordagem Humanística da Administração.

Hoje, acredita-se que o bom desempenho de uma organização está intimamente ligado à administração de pessoal. As pessoas desempenham suas atividades com mais atenção e vontade quando a empresa oferece condições adequadas para desenvolvê-las. A valorização é outro ponto que possibilita às pessoas se sentirem motivadas. Entendendo que a organização reconhece seus esforços e dá recompensas adequadas para este desempenho, as pessoas trabalham melhor, dentro de um ambiente favorável.

O salário visto de maneira isolada não pode ser considerado como fator motivacional, pois é apenas a recompensa pelo trabalho prestado pelo funcionário. Porém, quando analisado o aspecto que o salário é capaz de satisfazer as necessidades das pessoas, ou que está em equilíbrio interna e externamente, pode fortalecer aspectos motivadores das pessoas no que tange a valorização.

Dentro desse contexto, a administração de recursos humanos vem ganhando destaque no cotidiano organizacional. As empresas passam a se preocupar em encontrar uma forma de manter seus funcionários motivados acreditando que possa acarretar em um melhor desempenho.

Seguindo esse raciocínio, em uma organização onde não existem premissas para a administração de pessoas, um possível ponto de partida é o plano de cargos e salários. Depois de bem estruturados os cargos da organização, assim como definidas as políticas de remuneração, o responsável pela área de recursos humanos da empresa terá embasamento na

definição de um perfil de funcionário a ser recrutado ou admitido, de que forma ele precisará ser treinado, clareza na cadeia hierárquica da empresa, implantação de uma avaliação de desempenho justa e possibilidades de valorização e crescimento de profissional. Isso poderá acontecer pela elaboração do catálogo de cargos, *que é o produto final do trabalho*. Nele constam todos os cargos da empresa, requisitos para ocupá-los e as tarefas a serem desenvolvidas pelos profissionais.

O plano de cargos e salários desenvolvido por este estudo é direcionado para a empresa Automatiza Indústria e Comércio de Equipamentos Eletroeletrônicos, que é uma indústria de equipamentos de segurança patrimonial, focada na linha de controles de acesso. Está localizada no município de Palhoça, na Região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina. Além da matriz, tem dois escritórios de vendas, localizados em São Paulo e Curitiba. Em Belo Horizonte também há um profissional atuando na área de vendas. A empresa atua há nove anos no mercado e tem clientes por todo o Brasil.

Dentro da realidade organizacional da empresa, não existe nenhuma área ou profissional focado exclusivamente na administração de pessoas. As únicas atividades realizadas pela empresa com este fim são executadas pelo setor administrativo. São atividades meramente essenciais ao funcionamento da organização, básicas ao funcionamento de qualquer empresa. Tais atividades são voltadas à elaboração de folha de pagamentos, administração de férias, do ponto e de contratação de pessoas.

Vivendo um contexto de plena expansão no mercado, com um aumento do número de funcionários e crescente necessidade da empresa em estruturar suas atividades de Recursos Humanos, a elaboração de um Plano de Cargos e Salários seria o primeiro passo para efetivamente implementar sua gestão de pessoal.

Consciente da realidade da empresa e atendendo seus anseios, apresenta-se o problema de pesquisa que rege o trabalho: **quais parâmetros devem ser considerados para elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza?**

1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de cargos e salários para a empresa Automatiza.

1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) fazer um diagnóstico da situação atual das atividades de RH da empresa;
- b) elaborar a descrição de cargos;
- c) definir parâmetros de avaliação de cargos e movimentação de pessoas;
- d) estabelecer uma nova estrutura salarial da empresa; e
- e) identificar premissas para a manutenção do plano de cargos e salários desenvolvido.

1.3 Justificativa

Segundo Castro (1978 apud Mattar, 2005), qualquer que seja o tema escolhido para um trabalho científico, ele deve atender a três critérios que justifiquem o estudo e evite a frustração ao chegar a seu final: importância, originalidade e viabilidade.

De acordo com estes critérios, este trabalho é importante pois visa implantar procedimentos que possibilitem uma adequada gestão de pessoas em uma indústria, que já sente a necessidade de zelar por seus colaboradores. O plano de cargos e salários pode ser o marco inicial para estruturação das atividades de recursos humanos em uma organização, por nele estar contida toda a descrição de cargos e outros pontos importantes, como política de promoção ou remuneração. Já para o aluno, é uma excelente oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos durante todo o curso, ajudando não só a empresa, como gerando experiência e incremento de currículo profissional para o mesmo.

O estudo é original no que diz respeito à criação de um plano de cargos e salários, até então inexistente na empresa. Nenhum estudo relacionado a recursos humanos foi realizado durante toda a existência da empresa.

A viabilidade deste estudo é grande, já que não incorre custos financeiros para sua realização. Também não há problemas no acesso a informações ou às pessoas, considerando-se que a empresa tem interesse pelo sucesso da implementação dos objetivos neste estudo.

Por fim, é uma oportunidade excelente de realizar um estudo que possa trazer bons frutos à empresa, além de aproximar o acadêmico do cotidiano administrativo da mesma, garantindo-lhe conhecimento e experiência profissional.

1.4 Estrutura do trabalho

No presente capítulo, é realizada uma apresentação geral do tema plano de cargos e salários, que culmina na definição do problema de pesquisa e dos objetivos geral e específicos do estudo realizado. São apresentados ainda a justificativa e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, são revistos conceitos de diversos autores relacionados ao tema do trabalho, usando estudos principalmente de Pontes, além de Zimpeck e Dutra.

O capítulo 3 é dedicado à metodologia de realização do trabalho, apresentando os métodos usados para elaboração de cada parte do estudo de caso. Para sua estruturação, foram usados métodos de observação participante, entrevistas e análise documental.

O capítulo 4 *contempla o desenvolvimento do estudo de caso e a criação do plano de cargos e salários*. Inicia com o levantamento da caracterização da empresa e com um diagnóstico da situação de recursos humanos da empresa. Faz-se uma descrição dos setores da empresa, estrutura de cargos, políticas de remuneração e recompensa, finalizando com uma análise de pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Na sequência do diagnóstico, os cargos da empresa são devidamente descritos, por meio de entrevista com instrumento de coleta de dados estruturado e de observação local. É a etapa mais longa e trabalhosa deste estudo. Finalizada a descrição dos cargos, parte-se para a definição de parâmetros de avaliação dos cargos e definição da estrutura de movimentação de pessoas.

Após a etapa de estruturação e avaliação dos cargos, foi desenvolvida a estrutura salarial da empresa, os salários e as possibilidades de promoção vertical e horizontal. Também foram designados parâmetros para a manutenção do plano, para que não perca sua utilidade.

No capítulo 5 são apresentadas as devidas conclusões as quais o estudo chegou, resgatando os objetivos e respondendo a pergunta problema deste trabalho.

Finalizando, são apresentadas as referências usadas no desenvolvimento do plano de cargos e salários para a empresa Automatiza.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresentados o problema de pesquisa, objetivos e justificativa, parte-se agora para a revisão teórica de autores sobre o tema deste projeto.

2.1 Administração de recursos humanos e gestão de pessoas

Segundo Gil (1994, p.13), a “administração de recursos humanos (ARH) é o ramo especializado da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da produtividade”. É a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção controle e avaliação de pessoas.

A ARH surgiu em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade de tarefas no que se refere a pessoas. É uma área multidisciplinar que envolve conhecimentos de sociologia, psicologia, direito trabalhista, medicina do trabalho, entre outros (GIL, 1994).

Este mesmo autor ainda define algumas funções básicas de um profissional de RH:

- a) comunicação eficaz com direção, gerência, empregados e públicos externos;
- b) propor critérios para o processo de recrutamento e seleção;
- c) definir padrões de avaliação de desempenho;
- d) avaliar cargos e funções na empresa, visando identificar requisitos para os cargos;
- e) avaliar o valor relativo de cada cargo;
- f) estruturar o treinamento e desenvolvimento de pessoas
- g) conduzir reuniões para orientação e discussão em assuntos relativos à RH; e
- h) fornecer assessoria à direção e gerências nos mais diferenciados assuntos.

O mesmo ponto de vista é apresentado por Chiavenato (2002), que define a ARH como uma área interdisciplinar, que envolve uma multiplicidade de campos de conhecimentos, como técnicas de entrevista, aprendizagem, mudança, saúde, carreiras e cargos, satisfação de pessoas, salários, entre inúmeras outras. Tais aspectos referem-se tanto a aspectos internos como a aspectos externos ou ambientais da organização. As pessoas constituem os sujeitos de aplicação das técnicas de ARH.

Para Dutra (2002), as pessoas passaram de ser encaradas como um simples recurso para as organizações, devido às grandes mudanças que ocorreram nas últimas décadas, principalmente no que tange as estruturas organizacionais, padrões de comportamento e culturais. As pessoas passam a ter um papel ativo no dimensionamento de sua relação com a empresa, em que ela deve ser responsável pela concepção e negociação de seu projeto profissional e pessoal. À empresa, cabe estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam trabalhar da melhor forma possível. O resultado é uma maior flexibilidade, melhoria da relação entre pessoas e a eficiência organizacional.

A gestão de pessoas é entendida como uma função desde a abordagem de Fayol, que em 1916 descreve as funções essenciais existentes em qualquer empresa, funções estas como treinamento, motivação, remuneração e manutenção de pessoal. No entanto, conforme apresenta Likert (apud Chiavenato, 2002), a ação administrativa das organizações humanas nunca são iguais em todas as empresas, variando com uma infinidade de variáveis, sendo que não existem políticas válidas para todas as situações possíveis.

Dentro da administração de recursos humanos, existem subsistemas que permeiam a realidade da organização. Elas fomentam estruturas para o recrutamento e seleção de pessoal, auxiliam na definição de políticas de treinamento, influenciam a política de remuneração e recompensas, fomentam bases para a avaliação de desempenho e movimentação de pessoas. Porém, toda essa estrutura gira em torno dos cargos. Eles precisam estar bem descritos, para que a empresa e o funcionário saibam o que e a maneira como precisa ser feito.

2.2 Plano de cargos e salários

Dentro do contexto de administração de recursos humanos, surge a administração de cargos e salários. Dutra (2002) define o plano de cargos e salários (PCS) como carro-chefe para a existência de um ambiente motivador no seio da organização, onde as pessoas possam trabalhar integradas e produtivas, onde não apenas o salário gera satisfação ao empregado.

É preciso ter em mente que as políticas de administração de pessoas não podem ser estáticas. Pontes (2007) afirma que a administração de cargos e salários passa por discussões e mudanças significativas. Mudanças rápidas e radicais, principalmente no que se refere à tecnologia, economia, qualidade e relação com cliente. As técnicas de administração de

cargos e salários também evoluem, visando tornar as empresas mais competitivas. A flexibilidade, estruturas enxutas e incentivos a participação refletem essa nova realidade.

Dentro deste ambiente de mudanças, no raciocínio de Pontes (2007), o tema cargos e salários passa a ter envolvimento direto com as estratégias organizacionais da empresa. Neste momento, onde o funcionário passa a ser mais valorizado, a participação nos resultados ganhou espaço, contrariando as estruturas fixas de salários. Na gestão de cargos e salários atual, deve-se valorizar a simplicidade e coerência, possibilitando o crescimento pessoal e da organização. Este crescimento pessoal, acompanhado de um crescimento da economia, resulta numa melhor renda para as pessoas, que passam a consumir mais produtos, com mais qualidade e a preços mais acessíveis.

Para Alves de Sá (1982), a empresa deve sempre manter uma remuneração adequada a seus funcionários, visando o estabelecimento de planos e programas que tornem possível alguns objetivos, como:

- a) pagar cada empregado de acordo com a importância e dificuldade oferecida pelo cargo;
- b) recompensar o empregado adequadamente pelo seu esforço e desempenho;
- c) atrair e reter candidatos que atendam requisitos do cargo;
- d) obter dos empregados aceitação dos processos de remuneração adotados;
- e) manter o equilíbrio entre interesses financeiros dos empregados e a política de salários; e
- f) evitar a rotatividade.

Deste modo, o objetivo geral da administração de cargos e salários é estabelecer e conservar estruturas salariais equitativas e justas, satisfazendo o objetivo de RH da empresa, que é atrair e reter o melhor recurso humano possível, a fim de atender em qualidade, quantidade e tempo os objetivos de suas funções básicas, das quais dependem o progresso e *manutenção organizacional*. (ALVES DE SÁ, 1982)

Segundo Resende (1991), um adequado PCS não pode ser obtido sem a utilização das técnicas de descrição, avaliação e classificação das funções. Tem como objetivos finais o equilíbrio salarial, atração e fixação de pessoal qualificado, diminuição de reclamações trabalhistas, criação de oportunidades de progresso, uso racional de verbas salariais, contribuição para o cumprimento dos demais subsistemas de RH e a busca da justiça social.

“A mera existência de um sistema de avaliação de desempenho e de um plano salarial com aumentos por mérito, não garante a obtenção de resultados positivos, por vezes gerando resultados contrários” (NADLER apud RESENDE, 1991, p.45). O autor constata este fato

como um procedimento que objetiva proporcionar satisfação e estimular o desempenho nos empregados, mas que na realidade, este objetivo poucas vezes é alcançado, gerando insatisfação.

Na teoria destacada por Resende (1991), quem trabalha ou produz mais deve ter uma recompensa salarial maior, mas na realidade os resultados costumam ser frustrantes. Para que a concessão de aumento de méritos alcançasse os objetivos desejados e mais justos deve existir uma gerência e supervisão conscientes e imparciais, boas condições de trabalho, critérios justos de avaliação de desempenho, políticas de administração coerentes, estabilidade da empresa, além de verbas suficientes e expectativas de aumentos salariais bem administrados. Para o autor, alcançar todos estes requisitos é algo bastante difícil nas organizações atuais e é um dos grandes desafios da gestão de RH.

Na abordagem de Dutra (2002), para a implantação de um PCS algumas etapas devem ser seguidas (etapas estas apresentadas mais a frente), assim como existir colaboração e atuação conjunta com as gerências.

A administração de salários, segundo Chiavenato (2002), propõe objetivos como: remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa, recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação, atrair e reter os melhores candidatos para os cargos, ampliar a flexibilidade da organização, no sentido de movimentação de pessoal e encarreiramento, obter aceitação dos empregados dos sistemas de remuneração adotados e por fim, manter o equilíbrio entre interesses financeiros da organização e sua política de relação com os funcionários.

Já na visão de Zimpeck (1990), o início de um programa de remuneração, que envolve basicamente estimular e promover moral elevada às equipes de trabalho, parte de algumas diretrizes e métodos sistemáticos, visando estabelecer intenções, definir e especificar as atribuições de cada indivíduo, avaliar ou determinar o valor relativo de tais atribuições, aferir em que medida o indivíduo atende às especificações ou requisitos de suas atribuições e estabelecer a remuneração condizente.

Dentre os métodos e sistemas disponíveis e mais utilizados para a consecução dessas finalidades tem-se a formulação de diretrizes, análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, avaliação de desempenho e escalas de salários.

Ainda segundo este autor, algumas condições devem ser asseguradas. A definição de atribuições deve basear-se em atividades organizadas racionalmente, para possibilitar a sua avaliação. As atribuições individuais devem merecer tratamento igual, seja em honorários, regalias, disciplinas e outros benefícios. A classificação dos empregados é facilitada quando

seus qualitativos são homogêneos e atendem os requisitos das ocupações. A comunicação adequada é essencial, promovendo estímulo do empregado e atraindo sua confiança em direção à política da empresa. A moral não se sente falsamente prejudicada quando a empresa aplica critérios de remuneração discriminativos a ocupantes de função semelhante, desde que estes tenham sido selecionados adequadamente e demonstrem possuir qualificações homogeneizadas.

Continuando a linha de raciocínio de Zimpeck (1990), a administração de salários é muito mais que o simples disciplinamento das relações salariais. É um instrumento que permite maior aperfeiçoamento individual, serve de estímulo e atração para elementos com características pessoais adequadas, contribui para os fatores positivos da produção e para a melhora do ambiente. Já o favoritismo, o paternalismo e o descaso administrativo proporcionam um mínimo de disciplinamento salarial, por não considerar aspectos de desempenho reais da organização e não dar mérito aos profissionais que o merecem.

O plano de cargos e salários bem estruturado pode promover inúmeras vantagens para a empresa. Ajuda a organização a reduzir a subjetividade nas relações trabalhistas, definindo claramente as possibilidades que cada pessoa tem dentro dela, assim como propicia justiça no que tange à remuneração de pessoal.

2.2.1 Objetivos e diretrizes da administração de salários

Como objetivos da administração de salários na empresa, Zimpeck (1990) destaca:

- a) a determinação de estruturas salariais capazes de atrair o tipo de mão-de-obra que a empresa precisa: capacidade da empresa de trazer para si colaboradores capazes de atender os requisitos necessários para um cargo, com o perfil da empresa;
- b) a elaboração e o uso de análises e descrições de cargos, para propiciar informações sobre o seu conteúdo e posterior avaliação: uma descrição de cargos bem estruturada fornece embasamento para outros subsistemas de recursos humanos, como a avaliação de pessoal;
- c) a correção de eventuais distorções: resolução de problemas e conflitos internos na organização;
- d) o provimento de meios para assegurar compensações salariais por mérito: recompensar adequadamente colaboradores com desempenho elevado;

- e) o estabelecimento de uma política salarial com base nos níveis da comunidade: equilíbrio interno e externo nas remunerações;
- f) o contrato franco e honesto com o empregado, explanando sobre suas possibilidades: deixar claro para o funcionário suas funções e até onde ele pode crescer;
- g) a utilização de controles para examinar tendências, antecipar, corrigir e auferir as vantagens inerentes;
- h) a obtenção de maior produtividade: um bom desempenho da organização como um todo pode representar aumento de produção e no retorno dos resultados;
- i) a promoção de maior auto-satisfação no trabalho: capacidade da empresa em fazer com que o colaborador sinta-se engajado com as atividades e sinta-se satisfeito e realizado com ele;
- j) o provimento de orientação a gerentes e supervisores: definição clara de hierarquia, saber a quem ele deve se dirigir e quem são seus subordinados; e
- k) a elaboração de normas para assegurar o tratamento equitativo e determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas: possibilitar o equilíbrio interno na organização.

Essa determinação de objetivos antecede qualquer providência de um programa de administração de salários. Seu estabelecimento revela o que e em que grau se pretende alcançar os resultados. Estes resultados finais servirão como apoio para medir a qualidade e a eficácia do programa. O autor adverte que os objetivos apresentados se enquadram na maioria das situações, mas que toda a empresa pode acrescentar objetivos específicos que não seriam comuns à generalidade.

Para Zimpeck (1990), “as diretrizes constituem documentos da organização que refletem um conjunto de intenções sobre as quais serão baseadas as decisões dos administradores para o cumprimento de seus objetivos” (ZIMPECK, 1990, p.20).

A formulação de diretrizes segue a determinação de objetivos. Sua orientação orientará em toda a extensão o programa de salários. O autor sugere algumas diretrizes que devem constituir o plano:

- a) definição de responsabilidades e autoridades;
- b) meios de comunicação e contato;
- c) organização da área responsável pela elaboração e cumprimento do programa;
- d) seleção de métodos para análise e descrição de cargos;
- e) classificação de empregados;

- f) seleção de métodos e avaliação de cargos;
- g) posição da empresa face ao mercado;
- h) tratamento de salários abaixo e acima das estruturas estabelecidas;
- i) cargos a serem incluídos no programa;
- j) determinação de faixas salariais;
- k) grau de participação dos empregados;
- l) pesquisa de ambiente atual para assistir na tomada de um curso de ação conseqüente;
- m) tratamento de casos considerados excepcionais;
- n) critérios para estabelecer aumentos por mérito;
- o) cumprimento da legislação que regula a matéria;
- p) estatísticas, controles e auditorias periódicos.
- q) promoção e acesso;
- r) salários de admissão; e
- s) tratamento individual que será assegurado.

Ainda no raciocínio deste autor, as diretrizes regulamentarão e assegurarão o andamento normal do programa de administração de salários, sempre que se definirem claramente as responsabilidades, autoridades e meios de contato a serem utilizados por cada pessoa envolvida no processo.

Nem todos os itens acima podem ser previstos desde o princípio. Seleciona-se então à época adequada quando a altura do programa forem conhecidos todos os seus ângulos. Estas diretrizes ainda são sujeitas a alterações em alguns aspectos até o final do programa, de acordo com fatos que venham a ocorrer.

2.3 Etapas para a implantação de um programa de cargos e salários

Pontes (2007) complementa o que já foi descrito até o momento apresentando etapas para a implantação de um programa de cargos e salários. Este é o modelo em que o presente estudo de caso se baseou para alcançar seus objetivos.

Para o autor, além de seguir etapas pré-definidas, o plano deve ser implantado com a colaboração das gerências, uma vez que os gerentes são os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e

regras traçadas. Desta forma, o órgão de RH terá amplo apoio durante a elaboração do programa, além de maior certeza de que será mais condizente com as necessidades organizacionais.

Segue a seguir um quadro apresentado por Pontes (2007) com as etapas de implantação do PCS.

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição dos cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AVALIAÇÃO DOS CARGOS	Escolha dos cargos-chave Formação do comitê de avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração (salário + benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos Divulgação de carreiras aos colaboradores Definição do planejamento de RH Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	Definição da estrutura do programa

Quadro 1: Etapas para a implantação do plano de administração de cargos e salários

Fonte: Pontes (2007)

Este quadro retrata cada etapa necessária para a criação e implementação de um plano de cargos e salários. Possibilita um maior conhecimento sobre o que será feito em cada etapa, assim como ajuda a estabelecer uma ordem lógica na execução do trabalho. Outros autores, como Chiavenato (2001) e Zimpeck (1990) apresentam estruturas bastante semelhantes.

Faz-se a partir de agora uma análise de cada uma das etapas apresentadas por Pontes (2007). Isto porque todo o estudo de caso foi desenvolvido com base neste autor. Para compor a fundamentação teórica, faz-se uso de outros autores, visando enriquecer e complementar o estudo realizado.

2.3.1 Planejamento e divulgação do plano

Ainda no conceito de Pontes (2007), nessa fase são realizadas reuniões com as gerências para explicar os detalhes do plano proposto, com a finalidade de divulgação e coleta de sugestões. Estimula-se tais gerências a darem contribuições que serão importantes na adequação do projeto com a realidade da organização.

Após essa coleta de opiniões, o plano deve ser aprovado pela alta direção da organização, para que o programa possa obter êxito.

Depois da aprovação, o plano deve ser divulgado aos trabalhadores, através de palestras, livretos ou das gerências. Esta etapa é tão importante quanto as duas primeiras, pois esclarece os objetivos a serem atingidos, a fim de não gerar ansiedade e insegurança nos colaboradores, o que pode interferir nos resultados finais do plano.

2.3.2 Descrição e especificação de cargos

A palavra cargo, segundo Chiavenato, designa "um conjunto de tarefas específicas a serem executadas e envolve geralmente uma relação entre duas ou mais pessoas" (CHIAVENATO, 2001, p. 28).

O desenho de cargo sofreu diversas alterações em seus princípios de acordo com o contexto em que estava inserido. Da alta especialização do trabalho à época da Revolução Industrial, a abordagem humanista nos anos 60, o desenho de cargo sempre esteve alinhado

aos objetivos da organização, sendo estes fatores determinantes no desenho de cargo. Sendo assim, Davis (apud CHIAVENATO, 2001) dá um conceito de desenho de cargo: "é a especificação do conteúdo, dos métodos e das relações de cargos, no sentido de satisfazer requisitos tecnológicos, organizacionais, sociais e pessoais do ocupante do cargo" (DAVIS, apud CHIAVENATO, 2001, p. 28).

Ainda de acordo com Chiavenato (2001), desenhar um cargo significa estabelecer o conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo) e como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho). Também contém aspectos sobre a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade) e quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

Geralmente, o desenho dos cargos de cada setor cabe às suas respectivas gerências, levando em consideração fatores como considerações ou hipóteses econômicas e técnicas, sobre o processo ou sobre o tempo ou espaço despendido. Também diz respeito a tipos de habilidades disponíveis ou número de pessoas disponíveis, os instrumentos e equipamentos requeridos, acordos sindicais de legislação trabalhista vigente, além de costumes ou tradição.

No conceito de Gil (1994), a descrição de cargos consiste na exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo e a especificação consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho dessas tarefas ou atribuições. Para o autor, ambos consistem num trabalho de redação, que deve seguir a princípios de clareza, precisão, concisão e impessoalidade.

Nesta mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2002) define a descrição de cargos como um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o tornam distinto de todos os outros cargos existentes na organização. É o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo, a periodicidade de execução, os métodos empregados, os objetivos do cargo. É um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades envolvidas.

Segue a seguir um modelo de descrição de cargo sugerido por este autor.

DESCRIÇÃO DE CARGO		
Título do cargo:	Data da emissão:	Data da Revisão:
Código:		
Setor:	Diretoria:	
Descrição sumária:		
Descrição detalhada:		

Quadro 2: Exemplo de uma folha de descrição de cargo

Fonte: Chiavenato (2002)

Pontes (2007) apresenta uma estrutura de descrição de cargos bastante semelhantes a este autor. Ele acrescenta aos pontos já definidos por Chiavenato (2002), o aspecto especificação, onde são delineados requisitos necessários para o cargo, requisitos como instrução, conhecimentos, experiência, responsabilidade por subordinados, entre outros.

Gil (1994) complementa que alguns fatores devem ser considerados no momento da especificação do cargo, tais como a formação escolar, os conhecimentos especializados, a experiência prévia exigida, esforço físico, mental e visual, condições de trabalho, risco, além da responsabilidade por máquinas e equipamentos, valores, conferência de dados e supervisão e treinamento, pela segurança de terceiros e também contatos.

2.3.2.1 Etapas da análise de cargos

Ainda seguindo Pontes (2007), a análise de cargos pressupõe certos passos ou fases específicas de trabalho. Uma vez concluído este trabalho, o resultado é o catálogo de cargos.

As fases apresentadas por Pontes (2007) são descritas a seguir:

- a) coleta de dados: escolha de técnica específica e a coleta propriamente dita; e

b) descrição e especificação de cargos: junção das funções de mesma natureza e especificação para a formação de cargos, redação da descrição e especificação dos cargos, classificação conforme grupos ocupacionais e catalogação de cargos.

Um ponto importante a ser discutido é como serão coletados os dados. Tradicionalmente quatro métodos são mais utilizados: a observação local, questionário, entrevista ou métodos combinados. Cada qual apresenta vantagens e desvantagens, que devem ser consideradas no momento de captar tais dados (PONTES, 2007).

O método de observação local normalmente é utilizado para cargos cujas tarefas envolvam operações manuais ou tarefas simples e repetitivas, em geral quando se trata de cargos de nível operacional. Tem a vantagem de permitir a melhor compreensão dos objetivos de cada tarefa, das relações do cargo e operações envolvendo máquinas e equipamentos. Permite também verificar as responsabilidades impostas ao ocupante do cargo e as condições ambientais de trabalho. Não é necessário que o colaborador interrompa suas atividades. Já como desvantagens, aponta-se que é um método que encarece o processo por requerer muito tempo do analista de cargos, necessitam de complementação uma vez que surgem dúvidas sobre tarefas e especificações de cargo e é um método restrito para análises de cargos com tarefas simples e repetitivas.

O método do questionário é bastante utilizado e indicado para todos os grupos ocupacionais. Elaboram-se questionários específicos para cada grupo ocupacional, considerando que os fatores de especificação são diferentes. Deve ser elaborado de forma simples e clara, acompanhado de instruções sobre seu preenchimento. Tem como vantagens ser um método rápido e econômico de obter informações. Como desvantagens, aponta-se o preenchimento incorreto ou incompleto pelo desconhecimento dos colaboradores das técnicas de análise de cargos. Também se deve considerar que dificilmente serão conseguidas boas descrições e especificações de cargos usando apenas esse método.

O método da entrevista, ainda no entendimento de Pontes (2007), é o melhor método utilizado para a obtenção de dados no que diz respeito a cargos. Aplica-se de uma entrevista previamente estruturada com o ocupante do cargo, buscando obter informações e eliminar dúvidas sobre tarefas e especificações. Além desta vantagem, ainda consegue obter dados mais confiáveis, podendo este método ser aplicado a todos os grupos ocupacionais. Como desvantagens, aponta-se as entrevistas mal estruturadas, que podem gerar vieses e restringir o crédito do projeto, além do custo elevado por exigir analistas com experiências para estas atividades.

Para reduzir as desvantagens de cada método e aproveitar suas vantagens, opta-se em usar métodos combinados para o levantamento de dados. Cabe a organização decidir qual o método ou métodos que são mais adequados a sua realidade, de forma a obter dados confiáveis e úteis para o seu dia-a-dia (PONTES, 2007).

O objetivo da análise de cargos é obter a realidade dos cargos da empresa, usando de métodos adequados e seguindo algumas considerações, de modo que a descrição possa ser usada efetivamente para a elaboração de um planejamento de carreiras, assim como para os outros subsistemas de recursos humanos na organização. Se houver falhas nesta etapa, todas as outras serão afetadas e o plano não vai atingir o objetivo no qual foi designado.

2.3.3 Avaliação de cargos

Conforme definido por Alves de Sá (1982, p.25), “a avaliação é uma técnica usada para a classificação dos cargos e visa ao estabelecimento de valores relativos aos cargos de uma empresa ou área desta”. Para este autor, avaliar é medir, estipular um valor adequado a cada elemento considerado, significando atribuir-lhe valores. Este sistema de avaliação procura determinar, através de uma estrutura ordenada, valores individuais que correspondam a uma distribuição correta dos salários básicos, segundo o mercado de salários e objetivos de remuneração da empresa.

Para Zimpeck (1990), a determinação do melhor nível de remuneração a atribuir a um cargo começa a adquirir contornos nítidos com o processo de avaliação de cargos. O simples fato de conhecer a natureza e as especificações exigidas por uma função não contribui diretamente para a configuração de um salário correspondente que se considera adequado. O problema consiste em determinar quais e em que medida há variáveis que propiciem a estimativa de um valor para o cargo.

Para o autor, uma série de objetivos pode ser atendida com a avaliação dos cargos, como estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos, disciplinar as relações entre esses valores, compensá-los financeiramente de maneira equitativa, minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários, proporcionar um quadro claro da estrutura, dos qualitativos requeridos e das oportunidades oferecidas, descobrir e eliminar distorções, e por fim, propiciar controle eficiente.

Para Chiavenato (2002), a avaliação de cargos é um termo genérico que abarca um número de técnicas por meio das quais se aplica critérios comuns de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, justa, eqüitativa e aceita.

É o processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre base consistente e sistemática. (BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, apud CHIAVENATO, 2002, p.376)

Pontes (2007) sugere que qualquer que seja o método escolhido para a avaliação, é desejável que esta escolha seja feita por um comitê. Garante-se assim maior harmonia e aceitação das avaliações pelos membros da organização como um todo. Este comitê tem como objetivo garantir a correta hierarquização dos cargos, manter critérios uniformes nas avaliações e proporcionar a aceitação posterior das avaliações pela participação de indivíduos das diversas áreas da empresa. O comitê deve ser composto pelo gerente de RH, gerente de remuneração e gerente de áreas que conheçam os cargos a serem avaliados.

2.3.3.1 Métodos de avaliação de cargos

Para a avaliação de cargos, existem métodos não-quantitativos e métodos quantitativos. Os mais tradicionais são o escalonamento, graus predeterminados, pontos e comparação de fatores. No Brasil, o sistema de pontos é o mais utilizado, segundo o resultado de uma pesquisa apresentada por Pontes (2007).

A seguir, faz-se um detalhamento de alguns métodos de avaliação, usados comumente por empresas.

- a) Método de escalonamento: segundo Chiavenato (2002), o método de escalonamento (também denominado da comparação simples) consiste em se dispor de cargos em um rol em relação a algum critério de comparação. Recebe também o nome de comparação de cargo-a-cargo pelo fato de que cada cargo é comparado com os demais em função do critério escolhido como base de referência. Trata-se do mais rudimentar dos métodos de avaliação, pois a comparação entre cargos é global e sintética, sem considerar nenhuma análise ou decomposição, tendendo a ser superficial.

b) Método das categorias predeterminadas: de acordo com Gil (1994), este método consiste no estabelecimento de uma série hierárquica de categorias capazes de abranger todos os cargos da organização. Usa procedimentos como a definição das grandes áreas da empresa, o estabelecimento de categorias e a colocação dos cargos nas categorias. Segundo Chiavenato (2002), este método proporciona uma organização planejada, dá a impressão de arbitrariedade, o que não traduz a realidade. Uma vez implantado pode se tornar inflexível e pouco sensível às mudanças na natureza e conteúdo dos cargos.

c) Método da comparação de fatores: tomando o conceito de Zimpeck (1990), é um sistema que consiste na divisão de valores para os fatores em que um cargo é avaliado, conforme seus requisitos em cada fator. Divide-se nas etapas de análise de cargos, seleção de cargos-chave, fatores de avaliação, escalonamentos, divisão dos cargos-chave entre os fatores, comparação da divisão de salários e escalonamentos e construção de uma escala de comparação de cargos. Este sistema determina valores relativos para cargos, partindo dos próprios salários de um conjunto de cargos-chave.

d) Método de avaliação por pontos: difere-se dos outros métodos de avaliação pois não avalia apenas o cargo, considerando também diversos fatores componentes do cargo. (ALVES DE SÁ, 1982). Gil (1994) defende que este método consiste basicamente em comparar as descrições e especificações de diversos cargos com modelos pré-determinados, como vistas em atribuir a cada cargo um certo número de pontos. No seu desenvolvimento, observam-se procedimentos como selecionar os cargos a serem avaliados, determinar e graduar os fatores de avaliação, e por último ponderá-los e atribuir pontos aos graus de acordo com a importância relativa do cargo na organização.

e) Método de graus pré-determinados: para Pontes (2007), é uma sofisticação do escalonamento, que indicará que um cargo é mais importante que o outro numa visão global, sem apresentar as reais diferenças de cada cargo. É mais objetivo que o escalonamento, mas a avaliação é imprecisa. O método se baseia na descrição prévia de graus crescentes em dificuldades, tarefa que não é fácil. São escolhidos cargos-chave do grupo ocupacional, formado um comitê e cada avaliador de posse das análises dos cargos e das definições dos graus, enquadra os cargos em cada um deles. Feito isso, os membros se reúnem e chegam a um consenso. Uma vez avaliados os cargos-chave, os demais cargos pertencentes ao mesmo grupo ocupacional são enquadrados nos graus, tendo como referência os cargos-chave.

f) Método de avaliação por ordenamento: consiste em ordenar os cargos existentes numa organização, do mais alto para o mais baixo, segundo seu valor ou importância. Seleciona-se uma comissão de avaliadores e os cargos, faz-se a descrição destes, ordenam-se e avaliam-se os cargos em questão. Tem como grande vantagem a simplicidade, mas apresenta uma série de limitações, como amarrar a avaliação à base do salário que se paga atualmente ou às características de desempenho do ocupante do cargo (GIL, 1994).

A avaliação de cargos tem como finalidade estabelecer valor relativo para cada cargo, com vistas em construir uma hierarquia entre eles. Os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância (PONTES, 2007). Logo, de nada adianta uma descrição de cargos bem estruturada se os mesmos não são avaliados e classificados de forma correta e neutra.

2.3.4 Pesquisa salarial

De acordo com Chiavenato (2002), em uma organização cada cargo tem seu valor individual. Somente se pode remunerar de forma justa o ocupante do cargo se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e a situação de mercado. Nesta perspectiva, surge o conceito de administração de salários, definido como “um conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter as estruturas de salários equitativas e justas na organização” (CHIAVENATO, 2002, p.375), sendo equilibrado interna (na própria organização) e externamente (em relação ao mercado).

Chiavenato (1999) apresenta a diferença entre equilíbrio salarial interno e externo. O equilíbrio interno é a coerência entre salários em relação aos cargos da própria organização, exige uma estrutura salarial justa e bem dosada. Já o equilíbrio externo é a coerência externa de salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho, exigindo da empresa uma estrutura salarial compatível.

O equilíbrio interno é alcançado por meio de informações internas obtidas através da avaliação e classificação de cargos e salários. O equilíbrio externo é alcançado por meio de pesquisa de salários. Com estas informações, a organização define sua política salarial, normalizando os procedimentos a respeito da remuneração de pessoal.

Para a empresa pesquisar e analisar os salários da comunidade, ela pode utilizar de pesquisas feitas por empresas nas quais tenha participado, pode utilizar pesquisas feitas por empresas especializadas ou ainda promover sua própria pesquisa salarial. Ainda segundo Chiavenato (2002), a pesquisa salarial é um intercâmbio de informações a respeito de salários e conexos.

Zimpeck (1990) apresenta algumas etapas para a condução de uma pesquisa de salários: seleção de cargos a incluir, seleção dos participantes, preparo do manual de consulta, coleta de dados, tabulação, análise dos resultados e relato dos participantes.

A montagem da pesquisa salarial deve ter atenção especial com os cargos a serem pesquisados (cargo referência), as companhias participantes e a época pesquisada (periodicidade). Os cargos de referência podem ser cargos que representam vários pontos da curva salarial da empresa, cargos facilmente identificáveis no mercado ou ainda aqueles que representam os setores de atividade da empresa. O número de cargos de referência é variável com o tipo de atividade da empresa, suas possibilidades, necessidades e interesses. Os cargos são escolhidos para representar o mercado de trabalho e a estrutura de trabalho da empresa.

Na seleção das empresas que deverão ser convidadas a participar da pesquisa salarial têm-se critérios como a localização geográfica da empresa, o ramo, tamanho e política salarial da empresa. O número de empresa varia em função do nível de detalhamento e precisão da pesquisa, bem como do tempo disponível para a sua conclusão.

Zimpeck (1990) apresenta alguns benefícios a extrair de um bom trabalho de investigação no mercado local de salários:

- a) comparações generalizadas com empresas que pagam altos salários ou concorrentes da própria linha de produção;
- b) níveis salariais e cargos considerados escassos;
- c) relações entre salários e benefícios concedidos;
- d) relações entre salários e atrativos ou serviços a empregados;
- e) projeções do mercado em épocas diversas e os efeitos do custo de vida; e
- f) informações sobre as práticas de pessoal mais usadas.

Por todas essas razões, a pesquisa salarial também deve compor um plano de cargos e salários, ao passo que, se realizada de forma adequada e correta, possibilita que a política salarial a ser adotada por uma organização, proporcione equilíbrio externo no que tange a questão salarial e políticas de recompensas. Sem este equilíbrio, a empresa pode não conseguir atrair bons profissionais, e até mesmo perder os talentos que possui.

2.3.5 Salários e remuneração

Para Chiavenato (2002), salário é a remuneração que o trabalhador recebe pelo trabalho que executa. Existem várias definições e particularidades apresentadas por inúmeros autores. Este autor trata dos salários como um processo de conversão, onde os três fatores de produção – recursos naturais, dinheiro e trabalho – são reunidos e combinados adequadamente com o fim de criar riquezas ou mais capital. A riqueza criada é geralmente repartida entre as partes interessadas: uma parte em forma de custo (fornecedores, matéria-prima, equipamentos), outra em forma de juros (aqueles que emprestaram dinheiro de alguma forma a organização), os dividendos (compostos por todos aqueles que fornecem o capital de participação ou de risco para o negócio), e por fim, em forma de salários ao pessoal e encargos sociais decorrentes. Cada recurso produtivo tem seu custo e seu benefício, seu investimento e retorno.

Todo processo produtivo conta com a participação de diversos parceiros, sejam fornecedores, investidores e acionistas, pessoas e clientes. Cada um deles investe recursos e espera receber um retorno desse investimento. Chiavenato (2002) defende que o parceiro mais próximo da organização é o empregado, que recebe parte considerável da riqueza gerada pela organização.

Zimpeck (1990) diz que as pessoas vivem numa sociedade constituída segundo padrões, onde o empregado atua estimulado por alguns fatores principais: ambição e orgulho profissional, necessidade de reconhecimento social e compensação financeira. A longo prazo, pouco seria obtido pela administração se não oferecesse elementos de ambientes satisfatórios. Neste contexto, a remuneração representa o nervo mais sensível do empregado, principalmente quando se sabe que ele pode medir e comparar o próprio salário usando meios objetivos e palpáveis.

Este autor ainda apresenta alguns elementos para a determinação do salário. Tais elementos por vezes escapam do controle da organização, como as leis que regulam a estrutura econômico-financeira do país, a disponibilidade e qualidade de mão-de-obra necessária, a legislação trabalhista e as práticas em relações com os empregados, tradicionalmente adotados na comunidade.

Partindo desta premissa, a empresa procura adaptar suas diretrizes e políticas com estes fatos, cabendo-lhe estabelecer métodos e intenções, estes sim dependentes exclusivos da sua capacidade de controle. Neste ponto, a empresa precisa estar atenta a questões internas no que diz respeito à solidez da organização, o grau em que os empregados são corretamente selecionados e demonstram possuir qualificativos necessários aos exercícios de suas funções ou em que os administradores de todos os níveis possuem e aplicam modernos conceitos de liderança, o grau em que práticas e diretrizes de pessoal em vigor asseguram tratamento equitativo aos funcionários, e a qualidade da organização de pessoal, seus status funcional e autoridade de conhecimento.

Já para Pontes (2007), uma das questões mais polêmicas referentes a salário é se este funcionaria como um fator de motivação para as pessoas. A evolução das teorias administrativas, desde Fayol, passando pelos estudos de Hawtorne e chegando em Maslow, demonstra que não é apenas o salário que tem esta função de motivação. O salário é apenas uma recompensa justa pelo trabalho prestado, mas pode funcionar sim como um fator motivacional, por estar relacionado à satisfação das necessidades das pessoas.

Na hierarquia das necessidades de Maslow, apresentada por Pontes (2007), definem-se cinco necessidades humanas (fisiológicas, segurança, social, auto-estima e auto-realização), sendo que a partir do momento que tem-se uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser o motivador das atitudes das pessoas. Associando essa teoria à questão de salário, este é o pano de fundo para a satisfação dessas necessidades. Através do salário, as pessoas têm tanto suas necessidades básicas de saúde, educação, moradia, quanto à segurança relacionada ao trabalho e estabilidade. De certa maneira, o salário pode ainda contribuir para a aceitação social do indivíduo, e em termos de auto-estima é um espelho de seu valor para a empresa, através da concessão de aumentos.

Pontes (2007) define o salário como uma demonstração objetiva de quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Se associado ao plano de carreiras, bem administrado pela empresa, pode vir a ser não propriamente um fator motivacional, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligados a este. A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais

Alves de Sá (1982) aponta que o salário é formado por dois grupos distintos. Um deles é o salário fixo, que é aquele ajustado entre empregado e empregador, com base fixa não variável. Subdivide-se em:

- a) salário-hora, utilizado normalmente para o trabalhador braçal ou sem especialização;
- b) salário diário, normalmente utilizado para o pagamento de operários especializados; e
- c) salário mensal, utilizado para pagamentos de empregados administrativos.

O segundo grupo é representado pelo salário misto, que é aquele composto por uma parte fixa em dinheiro, acrescido de uma parte concedida para fins de habitação, alimentação, vestuário e transportes, correspondente a um valor percentual do salário total.

Atualmente, a palavra remuneração aparece mais destacada que a palavra salário, por conter um sentido mais amplo. Numa diferenciação feita por Alves de Sá (1982), o salário é especificamente indicado, o que pode se determinar como aquele que será anotado na carteira de trabalho do empregado. Remuneração é o conjunto de parcelas que compõem o todo recebido pelo empregado ao final de cada mês de trabalho. Algumas parcelas ainda são consideradas como complementares pelo autor, entre elas a ajuda de custo, o adicional de insalubridade, de periculosidade e de risco de vida, adicional noturno e premiações periódicas.

Neste contexto, Pontes (2007) destaca o conceito de remuneração variável:

É o processo de remunerar os colaboradores de forma a ter uma parte fixa e outra parte móvel. A parcela fixa advém da definição da estrutura salarial e a parte móvel de outros fatores, como desempenho da empresa, da equipe ou do colaborador. São três as formas principais de estimular o ganho variável: a participação através de sugestões, participação acionária e participação nos lucros e resultados (PONTES, 2007, P.347).

Na administração de recursos humanos moderna, a política de remuneração ganha cada vez mais destaque. As organizações procuram oferecer benefícios a seus colaboradores no intuito de satisfazê-los e conseguir melhores resultados em sua atividade. As pessoas por sua vez, procuram vagas em empresas que possam reconhecer os méritos realizados pelo seu trabalho, remunerando-as de forma adequada e proporcionando perspectiva de crescimento. O desafio da administração é conciliar estes anseios das organizações e pessoas, entendendo seus desejos e necessidades, transmitindo claramente as obrigações de cada um.

2.3.6 Planejamento de carreira

Quando as pessoas falam de planos de carreira, têm em mente planos que deixam absolutamente claras as possibilidades de desenvolvimento profissional, ou que apontam com

precisão o horizonte profissional. A carreira é uma estrada que está em constante construção pelas pessoas e pela empresa, repleta de acontecimentos novos e inesperados (DUTRA, 2002).

Ainda seguindo tal autor, para as empresas, é um desafio conciliar as diferentes expectativas de carreiras das pessoas com as necessidades organizacionais. Torna-se ainda mais complicado quando não são disponibilizadas diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão. O sistema de administração de carreiras não deve ser entendido como uma moldura nas quais as pessoas devem obrigatoriamente encaixar-se, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras.

O sistema de administração de carreiras pode ser definido “um conjunto de procedimentos que permitem a empresa identificar as pessoas mais adequadas a suas necessidades e que permitem às pessoas planejar e implementar suas carreiras” (WALKER, apud DUTRA, 2002, p.104).

Pontes (2007) faz a seguinte consideração sobre este tema:

Os programas de recursos humanos devem construir condições facilitadoras para que as organizações não só atinjam níveis mais elevados de qualidade e produtividade no trabalho em que realiza, como também garanta a maior satisfação das pessoas nele envolvidas. Para que isso se concretize, além do clima organizacional positivo, decorrente dos estilos de gestão e das condições oferecidas pela empresa, torna-se necessária a geração de oportunidades de crescimento profissional, através de um plano de ascensão (PONTES, 2007, p.320).

Continuando com o raciocínio do autor, elaboradas a avaliação e estrutura salarial, os cargos são classificados e passam a constituir carreiras. A empresa passa a ter o instrumento básico para o desenvolvimento dos colaboradores. Ele ainda apresenta vantagens associadas ao plano de carreiras:

- a) contribuição, mediante o crescimento de colaboradores, para que a organização atinja níveis mais elevados de produtividade e qualidade no trabalho q realiza;
- b) motiva os colaboradores na busca de maior competência técnica;
- c) encoraja as pessoas na exploração de suas capacidades potenciais;
- d) propicia a ascensão do colaborador na empresa;
- e) atende às necessidades internas do preenchimento de vagas, através do recrutamento interno;
- f) propicia maior integração do colaborador com a empresa, através da perspectiva de crescimento, aumentando a produtividade e diminuindo a rotatividade;

- g) cria condições para que as pessoas atinjam seus objetivos profissionais, em consonância com o alcance dos objetivos organizacionais; e
- h) estabelece trajetórias de carreira, assegurando que os colaboradores tenham perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional.

Cabe à organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras, que através de trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, carreira é decisão do colaborador, somente a ele cabe a escolha de sua trajetória.

Complementando esta abordagem, Dutra (2002) ressalva a importância da estrutura de uma carreira. À medida que se define a sucessão de posições, sua valorização e os requisitos de acesso a elas, a estrutura fica mais concreta.

2.4 Aspectos legais

Pontes (2007) afirma que a metodologia de cargos e salários esbarra em certos aspectos legais. O maior problema está no estabelecimento das faixas salariais por cargo. Ao estabelecer tais faixas, o plano prevê possibilidades de percepção de salários diferenciados para seus ocupantes, podendo gerar pedido de equiparação salarial.

Uma forma de contornar o problema seria o de somente permitir diferenças salariais caso a diferença de tempo de serviço entre seus ocupantes fosse superior a dois anos. Outra forma seria constituir o PCS como um plano de carreiras e registrá-lo devidamente junto à Delegacia Regional do Trabalho.

Outro aspecto que pode gerar a mesma reclamação trabalhista são os cargos de uma mesma família que não forem bem definidos e que não representem na prática diferenças nas tarefas. As descrições de cargo podem ser diferentes, mas na prática as pessoas executam as mesmas atividades. Para conter este problema, é a definição clara dos cargos, especificações e não permitir que o ocupante de um cargo execute atividades que pertencem a outro cargo. O plano de carreiras registrado também pode ser adotado para conter tal problema.

As reclamações trabalhistas têm, no entanto, muito a ver com o clima organizacional. Quando o colaborador sente que a organização é justa e ética, trata-o como parceiro, há respeito profissional, diálogo aberto, objetivos empresariais claros, entre outros fatores que inibem as reclamações deste tipo (PONTES, 2007).

Portanto, para a perfeita elaboração e utilização de um plano de cargos e salários, deve-se levar em conta os aspectos legais que regem sobre o assunto. Mais do que proporcionar um ambiente organizacional favorável e uma boa relação com os colaboradores, a empresa precisa cumprir o que está na Lei, não apenas ao estruturar um plano de cargos e salários, mas em toda a relação trabalhista como um todo, sob pena de sofrer processos judiciais movidos por colaboradores que podem resultar em dispêndios financeiros altos.

2.4.1 Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)

A CLT estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, apresentando direitos e deveres de empregador e empregado. Estabelece conceitos de remuneração, salários, estruturas de férias, pagamento de horas extras, anotações na carteira de trabalho, entre inúmeros outros.

O plano de cargos e salários não está presente diretamente na estrutura do documento. Há apenas uma situação em que é citado. A CLT determina que sendo idêntica a função, sendo todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade (PINTO; WINDT, CÉSPEDES, 2003).

Existe apenas um caso em que os dispositivos do artigo em questão não prevalecerão. Ocorre quando o empregador tiver pessoal organizado em quadro de carreira. Neste caso, as promoções deverão ser feitas alternadamente por merecimento e por antiguidade, dentro de cada categoria profissional.

2.4.2 Classificação Brasileira de Ocupações

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) é publicada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, sendo possível sua consulta através da instituição na Internet. De acordo com o seu site (2007), a CBO é o documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro.

Sua última versão foi atualizada em 2002, adotando uma nova metodologia de classificação e fazendo revisão e atualização completa de seu conteúdo. Essas atualizações se

devem a mudanças ocorridas no cenário cultural, econômico e social do país nos últimos anos, implicando alterações estruturais no mercado de trabalho.

Esta nova versão da CBO contém as ocupações do mercado brasileiro, organizadas e descritas por famílias. Cada família constitui um conjunto de ocupações similares correspondente a um domínio de trabalho mais amplo que aquele da ocupação.

Uma das grandes novidades deste documento é o método utilizado no processo de descrição, que pressupõe o desenvolvimento do trabalho por meio de comitês de profissionais que atuam nas famílias, partindo-se da premissa de que a melhor descrição é aquela feita por quem exerce efetivamente cada ocupação.

A nova CBO tem uma dimensão estratégica importante, na medida em que, com a padronização de códigos e descrições, poderá ser utilizada pelos mais diversos atores sociais do mercado de trabalho.

Estiveram envolvidos no processo pesquisadores da Unicamp, UFMG e Fipe/USP e profissionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI. Trata-se de um trabalho desenvolvido nacionalmente, que mobilizou milhares de pessoas em vários pontos de todo o País (MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO, 2007).

A CBO é utilizada pelas empresas para definir os cargos nos quais as pessoas serão contratadas, considerando-se as descrições sumárias que ela apresenta. Desse modo, as empresas usam da CBO para estruturar os cargos existentes na empresa de acordo com as funções a serem exercidas pelo seu ocupante.

3 METODOLOGIA

Definidos os objetivos deste projeto e realizado o levantamento bibliográfico sobre o tema, parte-se agora para a definição de como foi elaborado o trabalho.

3.1 Tipo de estudo

Em um primeiro momento, para definição dos termos e conceitos referentes ao tema proposto por este trabalho, foi elaborado um estudo exploratório através do levantamento bibliográfico sobre o assunto plano de cargos e salários, conceitos estes já descritos na fundamentação teórica. Cervo, Bervian e Silva (2006) definem estudo exploratório como um levantamento da literatura especializada para o trabalho acadêmico, sendo um meio de delinear o estado da arte do tema em questão, e constituindo o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Entre os autores usados, destacam-se Pontes, Dutra e Zimpeck. Na estruturação do estudo de caso, foi utilizado um modelo adaptado da obra de Pontes, justificada pela sua fácil aplicação e simplicidade metodológica.

O estudo também se caracteriza como sendo qualitativo, visto que não são usados valores ou se procura medir o grau em que algo está presente em determinada população. Um estudo qualitativo tem como intuito de mensurar opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes, através de uma amostra ou população (MATTAR, 2005). O estudo foi quantitativo apenas na fase de realização de pesquisa e definição de estrutura salarial.

De acordo com Marconi e Lakatos (1986) é também uma pesquisa aplicada, já que possui interesse prático. Ou seja, os resultados são aplicados ou utilizados na solução de problemas específicos que ocorrem na realidade. Para isso, foi identificado um problema dentro da realidade organizacional da empresa Automatiza, e este estudo tem por finalidade alcançar resultados que possam resolvê-lo.

Em relação ao levantamento de dados, ainda acompanhando o raciocínio de Marconi e Lakatos (1986), é uma pesquisa de campo, visto que tem o objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta. Está voltado para o estudo de indivíduos, grupos ou instituições, visando acompanhamento de vários aspectos relacionados

à sociedade. Para a elaboração deste trabalho, foi necessária a ida a campo, na própria empresa, onde foram realizadas observações, entrevistas e análise de documentos.

Para Cervo, Bervian e Silva (2006), caracteriza-se também como um estudo de caso, já que é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, utilizada para examinar aspectos variados de sua vida. O caso em questão é o plano de cargos e salários da empresa Automatiza, onde a pesquisa retrata diversos aspectos de sua estrutura e atuação.

A partir do capítulo quatro, o trabalho caracteriza-se como um estudo descritivo, por realizar um diagnóstico das atividades de recursos humanos da empresa e um posterior desenvolvimento de um plano de cargos e salários a ser implantado na empresa Automatiza. Ainda segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), um estudo descritivo trata do estudo e *descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada.*

3.2 Coleta de dados

O universo considerado para este estudo foram todos os 53 funcionários da empresa Automatiza, situados na matriz em Santa Catarina e nos Escritórios da empresa em São Paulo, Curitiba e Belo Horizonte. Os funcionários atualmente são divididos em seis setores. O quadro da composição dos funcionários por setor encontra-se no capítulo 4. Ao todo, foram estudados 33 cargos.

Como o objetivo é criar um plano de cargos e salários, todos os elementos foram entrevistados no momento da descrição e especificação dos cargos. Neste caso, não se fez necessário o uso de amostragem de qualquer espécie.

Com o objetivo de destacar a metodologia de coleta de dados usada em cada momento da realização deste trabalho, foi elaborada uma tabela que confronta os objetivos específicos com o instrumento de coleta utilizado para respondê-lo.

Para isso, faz-se necessário definir cada um dos métodos de pesquisa utilizados na realização do estudo. Os conceitos seguem a seguir e são baseados em Marconi e Lakatos (1986).

- a) Observação: é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.
- b) Entrevista estrutura: entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações à respeito de determinado assunto ou problema, ocorrendo de forma verbal e usando um roteiro pré-estabelecido.
- c) Análise documental: corresponde a análise de documentos que se referem ao objetivo da pesquisa ou de dados secundários de pesquisas já realizadas.

Apresentados os conceitos dos instrumentos de pesquisa, segue a seguir quadro que confronta os objetivos específicos com o tipo utilizado.

Objetivo específico	Tipo de coleta de dados
a) Fazer um diagnóstico da situação atual das atividades de RH da empresa;	Análise de documentos Observação Entrevista
b) Elaborar a descrição de cargos;	Entrevista estruturada
c) Definir parâmetros de avaliação de cargos e movimentação de pessoas;	Análise de documentos Reunião com diretoria
d) Estabelecer a estrutura salarial da empresa;	Análise de documentos Reunião com diretoria
e) Identificar premissas para a manutenção do plano de cargos e salários a ser desenvolvido.	Análise de documentos

Quadro 3: Objetivos específicos X Tipo de coleta de dados

Fonte: Dados primários

Para responder o primeiro objetivo específico, que é fazer um diagnóstico da situação de RH da empresa, foi utilizada em primeiro momento a análise de documentos, através de tabelas com listas de nomes e cargos de funcionários, normas de sindicato e questão salarial. Numa segunda instância, foi realizada observação participativa dos benefícios e necessidades dos colaboradores da empresa. Ainda nesta etapa, algumas dúvidas de política salarial e remuneração foram sanadas quando da consulta à pessoa responsável pelas atividades de RH da empresa, sob forma de entrevistas não estruturadas e ocorridas em diversos momentos do estudo.

Para a elaboração da descrição de cargo, foi criado um instrumento estruturado não-disfarçado, baseado no modelo apresentado por Pontes (2007) para cada grupo ocasional da empresa. As entrevistas com os ocupantes do cargo foram realizadas entre o dia 5 e 28 de setembro de 2007. Dos dados obtidos, foi criado um catálogo de cargos.

A partir do catálogo de cargos, desenvolvido na etapa anterior, foram definidos os parâmetros de avaliação e de movimentação de pessoas. Para definição destes parâmetros, foram realizadas duas reuniões com a diretoria da empresa, focado em aproximar o plano da realidade organizacional.

Definidos os cargos e sua estrutura de avaliação, foi realizada uma pesquisa salarial com dados secundários (Instituto Catho, 2007). Como ponto de partida, usou-se algumas informações, relacionadas a teto salarial e acordos coletivos, obtidas através da análise de documentos provenientes do sindicato sob qual a empresa está regida (Sindicado Intermunicipal dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Santa Catarina).

Com o catálogo de cargos devidamente montado e catalogado e em posse de uma pesquisa salarial embasada, foi sugerida uma estrutura de remuneração e de planejamento de carreiras. Esta estrutura será devidamente apresentada à diretoria da empresa, que demonstra interesse em utilizá-la em sua realidade organizacional.

Por fim, para alcance do último objetivo específico, foram definidos parâmetros de manutenção e adaptação do plano de cargos e salários criados, baseado no apontamento de autores já apontados nesta metodologia.

3.3 Análise e interpretação dos dados

Das entrevistas realizadas com os funcionários, foram criados descrição para cada cargo, estabelecendo descrição sumária, detalhada e especificação para o ocupante. Este primeiro esboço foi apresentado aos superiores imediatos, que realizaram ajustes de atividades ou de especificação. Depois dessa etapa que a descrição de cargos foi finalizada.

Após esta etapa, os cargos foram então avaliados e classificados para compor um catálogo de cargos. Eles foram então comparados com a pesquisa salarial e sofreram os devidos ajustes de acordo com a realidade de mercado, para então compor a nova estrutura salarial.

O catálogo de cargos criado será usado como ferramenta de administração de recursos humanos da empresa, dentro dos objetivos propostos pelo plano.

3.4 Limitações do estudo

Na realização deste estudo de caso, não houve limitações de grande influência sobre os resultados. Como o acesso a todos os funcionários ocorreu sem objeções por parte da empresa, a descrição dos cargos pôde levar a fundo a realidade da realização das tarefas. O mesmo aconteceu na análise de documentos ou no acesso a informações, onde a empresa não apresentou restrição que pudesse incorrer em prejuízos para sua realização.

Apenas na realização da pesquisa salarial que foram encontradas dificuldades. As empresas com o mesmo ramo de atuação da Automatiza (Drigon, Sibrag, Telemática, Cincofort, entre outras) estão localizadas em São Paulo, indisponíveis geograficamente. Outro fator é a concorrência entre essas empresas ser bastante acirrada, de modo que se pudessem ser consultadas, os dados não seriam confiáveis.

Vale ressaltar que este estudo foi desenvolvido para a empresa Automatiza, de acordo com sua estrutura e suas características, não podendo ser usado em sua íntegra por outras organizações ou outros trabalhos com mesma finalidade.

4 ESTUDO DE CASO

Depois de apresentados os objetivos, contextualização teórica do tema e metodologia, parte-se agora para o estudo de caso em si, a criação do plano de cargos e salários para a empresa Automatiza.

4.1 Histórico da empresa

Os dados usados para a apresentação do histórico da empresa e para o diagnóstico da situação de recursos humanos são provenientes de análise documental, institucional da empresa na Internet (www.automatiza.ind.br) e por meio de entrevista com os diretores da empresa.

A Automatiza é uma empresa com nove anos de operação, fundada em 1998, quando dois dos sócios iniciaram um trabalho de pequenas instalações elétricas ou de equipamentos de segurança em empresas. Durante uma das instalações, surgiu a possibilidade de trabalhar junto ao Banco do Brasil, fabricando uma fechadura de alta segurança. Este foi um grande salto de crescimento para a empresa. A partir deste ponto, nasceu uma grande demanda de produtos. A empresa começou a instalar seus produtos por todo o Brasil, nas tesourarias do Banco. Com o crescimento da demanda, viu-se a necessidade de aumentar a produção. Foi então que a empresa, até então localizada no bairro Carvoeira, em Florianópolis, passou a contratar mais pessoas, cerca de cinco funcionários. Neste momento, mais um dos sócios entrou na empresa, com um amplo conhecimento técnico em desenvolvimento de tecnologia.

Com o passar dos anos, a empresa começou a expandir seus negócios em Santa Catarina e na Região Sul. Houve a entrada de um quarto sócio, formado em Administração, com o objetivo de coordenar a empresa e controlar as finanças. Percebeu-se então a necessidade de procurar um novo local, mais amplo e adequado para a fabricação dos produtos. A empresa saiu da Carvoeira (da garagem de um dos sócios) e instalou-se em um galpão alugado na Ponte do Imaruí, em Palhoça, Grande Florianópolis.

Neste local, a empresa permaneceu por cinco anos, com algumas reformas e ampliações através de ocupação de casas e terrenos vizinhos. A demanda e a produção aumentavam, assim como o próprio número de funcionários. Em 2005, a empresa mudou-se

novamente para um local mais amplo e adequado, no Tecnopark da Pedra Branca, também em Palhoça, instalando-se em um galpão industrial bem estruturado e propício para a produção de equipamentos de segurança e tecnologia.

Também em 2005, a empresa passou por uma expansão importante, criando um escritório de vendas na Cidade de São Paulo, visando atingir com maior eficácia esse mercado, um dos mais significativos em termos de vendas. Em 2007, um segundo escritório de vendas foi criado, na cidade de Curitiba, no Paraná, com a mesma finalidade do primeiro escritório. No mesmo ano, foi contratado um vendedor externo para atuar em Belo Horizonte, com o mesmo propósito dos outros dois escritórios.

Desde que iniciou suas atividades, a Automatiza desenvolve equipamentos e sistemas de segurança eletrônica e controle de acesso, tendo como objetivo a proteção de pessoas e também de seus bens materiais. Conta com distribuidores autorizados nas principais cidades do país.

Sua linha de produtos é ideal para condomínios e residências, mas são também igualmente utilizados por empresas, e mesmo para bancos ou outros estabelecimentos que exigem o máximo de segurança.

Como já apontado, é uma indústria de equipamentos de segurança. Dentre seus produtos, ressalta-se a sua linha de fechaduras de segurança e controles de acesso (Anexo 1). A linha de fechaduras de segurança é utilizada em bancos, cofres, ou mesmo em portas de acesso de qualquer tipo. A linha de controle de acesso é representada por teclado de senhas, leitores biométricos, de proximidade, de código de barras e catracas. Além dos equipamentos em si, a Automatiza também produz softwares, para fins de auditoria e cadastro dos sistemas de acesso.

Dentre seus clientes, pode-se destacar a própria Universidade Federal de Santa Catarina, o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Sebival, Prosegur, TIM, Telefônica, Rede BSD e a Secretaria de Segurança Pública de Santa Catarina (Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara).

Possui cinquenta e três funcionários, distribuídos em seis setores: produção mecânica, suporte técnico, desenvolvimento, compras, comercial e financeiro. Possui quatro sócios, sendo cada um responsável pela coordenação de setores em específico. Para facilitar o entendimento da estrutura organizacional, o organograma encontra-se em apêndice (Apêndice I).

A empresa encontra-se em pleno crescimento nos últimos cinco anos, crescendo em torno de quinze a vinte por cento ao ano. Com o crescimento das vendas e de faturamento,

crecem também o número de funcionários e a complexidade no desenvolvimento das atividades de recursos humanos.

4.2 Diagnóstico da situação de Recursos Humanos da empresa

A empresa é composta atualmente por 53 funcionários, distribuídos geograficamente por três estados. Na matriz, em Santa Catarina, trabalham 45 funcionários, distribuídos em todos os setores da empresa. No escritório de São Paulo, são 4 funcionários, pertencentes somente ao setor comercial e do suporte técnico. Em Curitiba, são mais três pessoas, com a atuação definida da mesma forma que em São Paulo. Em Minas Gerais atua mais um vendedor.

A empresa tem o seu conjunto de funcionários dividido conforme o quadro a seguir:

Setor	Número de funcionários
Financeiro	4
Comercial	13
Compras	2
Desenvolvimento	3
Suporte Técnico	13
Produção Mecânica	14
Diretoria	3
TOTAL	53

Quadro 4: Divisão de funcionários por setor

Fonte: Dados primários

Cada setor tem um gerente responsável por sua área. São a esses gerentes que os colaboradores devem se dirigir quando houver dúvidas, reclamações ou sugestões. Mensalmente, são elaboradas reuniões entre esses gerentes, onde os assuntos que geram discussão entre setores são debatidos, visando uma melhor integração da empresa. Os assuntos pertinentes são posteriormente apresentados à diretoria.

As atividades triviais de recursos humanos, concentradas apenas no funcionamento e continuidade da empresa, com destaque à elaboração da folha de pagamento, controle de

ponto, administração de férias, demissões ou admissões (parte burocrática) é toda realizada pela matriz. Não existe um setor específico de recursos humanos, ou mesmo uma pessoa que se dedique apenas a atividades deste tipo. Tais tarefas são realizadas pelo setor administrativo da empresa, que também é responsável por outras tarefas, como contas a pagar, contas a receber, faturamento, cobrança e contato com bancos.

O recrutamento e seleção de pessoal é de responsabilidade dos gerentes de cada setor. Eles definem o modo em que o novo funcionário será procurado no mercado (jornal, revista, agências de emprego), realizam as entrevistas e pré-selecionam determinada pessoa, que ainda passará por mais uma entrevista com o diretor administrativo-comercial para então ser contratado. Não há uma descrição do cargo que a pessoa irá ocupar. O gerente procura apenas se informar sobre a função para o qual um novo indivíduo deve ser contrato e então estabelece os requisitos para o recrutamento.

Esse procedimento é bastante superficial, e freqüentemente ocorrem problemas do novo funcionário não ter o perfil para o cargo ou mesmo não se interessar pelas funções que deve realizar. Isso faz com que grande energia seja gasta tanto na contratação formal da pessoa errada, quanto ao treinamento dado ao novo indivíduo que não permanece na organização.

Quanto ao treinamento, não existe nenhuma rotina a ser seguida ou padronização de treinamento. O recém-integrado passa a conviver no setor em que será do qual fará parte, iniciando aos poucos suas atividades. Normalmente passa por um período de teste de três meses. Não existe nenhuma formalização estruturada do que cada pessoa deve fazer, cada um tem apenas o senso do que é de sua responsabilidade e das atividades que devem ser realizadas.

Não há uma formalização de hierarquia da empresa. Em alguns assuntos, os diretores são acionados para resolverem problemas de competência da gerência, justamente pelo fato da não formalização de a quem cada funcionário deve se dirigir.

Em todo período de existência, jamais foram realizados estudos sobre recursos humanos na empresa. A Automatiza já foi tema de outros trabalhos acadêmicos, focados na área de marketing, produção ou materiais.

A empresa é regida pelo Sindicato Intermunicipal dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico do Estado de Santa Catarina (SINTIMESC). Este sindicato rege por diversos ramos de empresas em todo território de Santa Catarina. Anualmente, emite uma Convenção Coletiva de Trabalho, que reza ajustes salariais para a categoria, piso salarial, acordos, premissas sobre horas extras, jornada noturna, férias, aviso

prévio, dispensa, rescisão por justa causa, uniforme, garantia de emprego, participação nos resultados, entre outros. A convenção de 2007 está em anexo a este trabalho (Anexo II).

No que se refere à questão salarial, a Automatiza procura pagar apenas o teto explicitado pelo Sindicato. Em relação a aumentos de salário, a postura é a mesma, ajustando-se apenas com o estipulado, com raras exceções.

Os funcionários do setor comercial ainda recebem comissões por vendas. Essa comissão pode ser de 1% sobre o total de vendas, ou 2% quando do alcance da meta estipulada pela diretoria. O setor comercial tem duas divisões, conforme o tipo de cliente. A primeira inclui revendedores e distribuidores, onde não acontece o atendimento a clientes finais. No outro lado, existe a divisão de projetos, que responsável por atendimentos de clientes de ramos específicos, que requerem um pouco mais de atenção e conhecimento técnicos de produtos dedicados.

Para os outros setores, podem ocorrer bonificações por desempenho exemplar ou realização de projetos em específico. Isso ocorre quando a diretoria decide dar uma bonificação geralmente para os setores da produção mecânica ou eletrônica por alcance de desempenho muito bom ou por entender que um funcionário se sobressaiu em relação aos demais. Neste caso, geralmente a pessoa ou todo um setor recebe uma recompensa financeira aliada ao salário.

A empresa possui um programa de participação de resultados pouco estruturado, onde o colaborador pode ganhar uma “estaleca” (nome dado à bonificação concedida ao funcionário, importado da televisão) mensalmente se não cometer nenhuma falta grave (ausência no trabalho, desperdício, gasto para a empresa, discussões ou intrigas). Caso cometa alguma dessas falhas, o colaborador não ganha “estaleca” referente aquele mês. Quando do desempenho ou alcance de metas (para o setor comercial) for exemplar, este pode ganhar duas “estalecas” no mesmo mês. Ao final do ano, o colaborador converte suas “estalecas” por dinheiro. Cada uma destas tem o valor acordado no início do ano. Para 2007, o valor acordado foi de vinte e dois Reais.

Embora seja um aspecto positivo, considerando que diversas empresas não oferecem nenhum benefício deste tipo a seus colaboradores, a avaliação de desempenho para determinação das “estalecas” para os setores (exceto o Comercial, que é baseado apenas nas metas das vendas) ainda é pouco estruturada e com o caráter bastante subjetivo. Por não haver descrições de cargos ou especificações de metas para todos os setores da empresa, não é possível mensurar com precisão o merecimento mensal da premiação. O valor desta também é

baixo, considerando que mesmo se o colaborador tiver participação excepcional durante todo ano, o valor financeiro que irá receber não chega a um salário.

Com a implantação do plano de cargos e salários fica mais fácil a criação de uma avaliação de desempenho justa e que possa ser usada em toda a empresa, visando satisfação de pessoal e busca de um melhor desempenho de todos. Com metas de desempenho estabelecidas e devidamente comunicadas ao grupo, os trabalhadores podem se empenhar mais na busca do resultado definido, sabendo que receberão uma compensação financeira quando do seu alcance.

A criação desta avaliação é algo desejado para a empresa, com previsão de criação logo na sequência do plano de cargos e salários. Esta avaliação pretende ser aplicada em todos os setores da empresa, inclusive no Comercial, focando não apenas em resultados numéricos, mas considerando ainda aspectos de relacionamento e desenvolvimento de pessoal.

No que tange ao desenvolvimento de carreiras, pela inexistência de descrição e avaliação de cargos, a empresa não dispõe de nenhuma política para seus colaboradores, outro grande benefício que este trabalho irá permitir a empresa.

Analisando cada ponto apresentado anteriormente, foram discriminados pontos fortes e fracos observados pela percepção do autor através de sua observação participante e da análise de documentos da empresa.

Como pontos fortes da situação de recursos humanos da empresa, pode-se apontar o interesse da empresa em desenvolver as atividades neste sentido, através da percepção de necessidade de ser criado um plano de cargos e salários. Destaca-se também a relação boa entre colaboradores, gerando por vezes vínculos de amizade que superam os limites de colegas de trabalho. Por fim, o sistema de remuneração através de metas no setor comercial, que permite quantificação de resultado e estímulos de remuneração.

Seguindo o mesmo raciocínio, são apresentados os pontos fracos da situação da empresa. Dentre eles, aponta-se a inexistência de políticas de treinamento, recrutamento e seleção e de cargos em todos os setores da empresa, que por vezes acaba por selecionar um profissional não capacitado ou mesmo não oferecendo sistema de capacitação para que possa se desenvolver dentro da empresa. A política salarial, com remuneração apenas no teto estipulado por sindicato também é apresentada, justamente por não oferecer benefícios e salários que podem ser encontrados em outras empresas, ocasionando uma possível perda de talentos. Por último, a inexistência de metas tangíveis para todos os setores da empresa como ocorre no setor comercial também é prejudicial. Faz com que as pessoas apresentem

desempenhos que podem estar nivelados por baixo, justamente por não se sentirem motivados na busca de um resultado possível e explicitado.

Considerando os pontos fortes da empresa, identificam-se algumas oportunidades da situação de recursos humanos que a empresa se encontra hoje. A estruturação das atividades de recursos humanos pode resultar numa maior motivação por parte dos colaboradores, havendo mais transparências nas suas tarefas a serem desempenhadas e em maior apoio humano para o trabalho. A estruturação de carreiras permite ao colaborador saber até onde pode crescer e o que precisa para isto, onde o colaborador passa a conhecer sua posição dentro da organização e até onde ele pode chegar.

Por fim, são apresentadas as ameaças que a empresa pode enfrentar em virtude de seus pontos fracos. A continuidade das atividades de recursos humanos como estão pode gerar desmotivação de pessoal, por não haver clareza de metas e possibilidades dentro da empresa. Sem políticas de remuneração que valorizam o desempenho, a produtividade pode cair ou estar nivelada por baixo. O pagamento apenas do teto aos colaboradores pode ocasionar a perda de talentos, como já foi salientado, que ganhariam experiência na empresa e depois seriam perdidos para o mercado ou mesmo para concorrentes.

4.3 Planejamento do trabalho e divulgação do plano

Explicitada a situação de recursos humanos da Automatiza, parte-se agora para a criação do plano de cargos e salários para a empresa.

O primeiro passo é a definição dos objetivos no qual o plano pretende alcançar. Em conversa com a diretoria, foram apresentados alguns objetivos apresentados por Pontes (2007), que foram aprovados para o desenvolvimento do plano para esta empresa:

- a) desenvolvimento do plano de carreiras, partindo da descrição individual de cargos, sua devida classificação e avaliação para a formulação de uma estrutura que permita e empresa se embasar para movimentos horizontais e verticais;
- b) servir como instrumento de informação sobre oportunidades de trabalho na empresa, facilitando o recrutamento interno; e
- c) provocar no pessoal motivação e estímulo para melhoria de suas qualificações e progresso futuro, que pode gerar um desempenho melhor das pessoas em suas atividades.

Além dos objetivos baseados em Pontes (2007), a empresa ainda acrescentou dois objetivos que julga fundamentais para o plano. São eles:

- a) servir como ferramenta para as atividades de recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho, usando para isso a descrição e disposição dos cargos;
- b) esclarecimento de possibilidades internas, onde o colaborador fica sabendo no ato da contratação até onde pode chegar na estrutura da organização e o que precisa fazer para conseguir ascensão hierárquica; e
- c) valorização de pessoal com maior tempo de casa, conciliado a um bom desempenho e com maior nível de escolaridade, incentivando a busca pelo conhecimento por parte dos colaboradores.

Em posse dos objetivos, foi realizada uma reunião com os gerentes de cada área da empresa, com o intuito de apresentar os objetivos, bem como a divulgação do instrumento de coleta de dados a ser aplicado com os colaboradores. Desta reunião, foram realizados pequenos ajustes e correções no que diz respeito à estrutura dos instrumentos (alterações no formato das perguntas, troca de termos considerado prolixos), além de esclarecimento de dúvidas relacionadas a período de realização de trabalho e utilização do plano, que surgiram em seu desenvolver e total transparência da metodologia a ser realizada.

Com a aprovação do plano pelas gerências, o mesmo foi apresentado à diretoria, que após realizar alguns ajustes finais na estrutura do instrumento, também emitiu seu parecer favorável à realização do trabalho. Este fator é importante, visto que dá credibilidade e utilidade ao plano de cargos criado por este estudo.

Com aprovação de diretorias e gerências, foi realizada uma reunião geral com os colaboradores da empresa, presidida pelo diretor administrativo da empresa, onde os objetivos e metodologia do plano foram apresentados a todos os colaboradores, com a intenção de evitar ansiedades ou insegurança por parte dos colaboradores que pudessem prejudicar os objetivos propostos pelo plano. Esta apresentação foi realizada através de uma palestra, abordando etapas do processo e benefícios que o plano de cargos e salário pode trazer a organização.

4.4 Descrição e especificação dos cargos

Para a descrição e especificação de cargos, foram desenvolvidos 3 instrumentos de coleta de dados, baseados no modelo apresentado por Pontes (2007), um para cada grupo ocupacional (gerencial, administrativo e operacional), visto que os fatores de especificação dos cargos são diferentes.

Para os setores administrativo, comercial, compras, desenvolvimento e suporte técnico foi aplicado um questionário específico (Apêndice I). Para os cargos operacionais da produção mecânica e eletrônica foi elaborado outro instrumento (Apêndice II), onde foram considerados aspectos mais triviais para a realização das tarefas. Por fim, as gerências e as diretorias tiveram um instrumento diferente dos dois primeiros (Apêndice III), com aspectos mais profundos sobre a posição ocupada na empresa.

Desta forma, para facilitar o entendimento da organização, a descrição de cargos foi realizada por setor, onde os processos foram detalhados para facilitar o entendimento da organização e suas atividades.

4.4.1 Produção Mecânica

O setor da Produção Mecânica é responsável pelas atividades relacionadas à metalurgia e transformação dentro da empresa. Possui diversos equipamentos e máquinas destinados este fim, como tornos mecânicos, retífica, fresadoras, furadeiras, serra-fita, lixadeira e bobinadeira.

Neste setor, são fabricadas as fechaduras eletromagnéticas e os suportes de fixação da mesma. Para as duas linhas de produtos, o processo de fabricação segue uma rotina diferente.

A fechadura eletromagnética funciona através do travamento proporcionado por uma atração eletromagnética, através de corrente elétrica, entre um núcleo magnetizante e uma barra metálica. Seus modelos podem variar de 30 até 600 quilogramas força. Isso significa que para abrir uma fechadura de 600 quilogramas força, por exemplo, é necessário exercer uma força superior a 600 quilogramas para que a barra metálica se separe do núcleo magnetizante, quando a fechadura estiver ligada.

A fechadura é composta por seis partes integrantes: gabinete metálico, núcleo magnetizante, sensor magnético encapsulado, bobina elétrica, resina e blanque.

Para a instalação de fechaduras deste tipo em uma porta, faz-se necessário o uso de suportes de fixação específicos para cada tipo de porta. São esses suportes que fixaram a fechadura e o blanque na porta.

Outros produtos também são fabricados por este setor. É o caso da catraca e da fechadura mecânica para presídio. Estes produtos têm sua fabricação de modo mais artesanal. Os componentes são comprados dos fornecedores e sofrem uma série de ajustes e alterações para atingirem os fins que foram concebidos. São fabricados pela divisão de projetos e usa equipamentos como torno mecânico, fresadora, furadeira e solda.

Além da produção de fechaduras e suportes, o setor ainda produz equipamentos diferenciados, que são fabricados na divisão de projetos especiais. Entre esses produtos, destacam-se a fechadura para presídio e a fechadura de retardo para cofres.

O almoxarifado também faz parte deste setor. Nesta divisão, os suportes são montados e todos os outros produtos são embalados, armazenados e expedidos.

De certo modo, os profissionais são bastante especializados. Cada um tem uma função específica, responsável por um determinado processo e máquina dedicada. Alguns processos, como furação ou operação com torno, podem ser feitos por qualquer integrante do setor, ou seja, algumas atividades não são exclusivas a uma única pessoa, são realizadas pelo profissional que estiver disponível no momento, ou de acordo com uma demanda específica.

De acordo com o processo de produção, faz-se agora a descrição dos cargos dos responsáveis pela realização da produção, seguindo as etapas de fabricação. Sendo assim, foram descritos onze cargos para o setor da produção mecânica, que são apresentados nas próximas páginas.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Serralheiro	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7244-40	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: corta, fura e trabalha barras de aço para fabricar peças.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Efetuar corte de barras de aço. • Fazer furação em gabinetes e peças metálicas. • Fazer rasgos e trabalhos na Fresadora. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: funções de operação da máquina e de matérias-primas. 3. Habilidades: operação das máquinas, uso de instrumentos de medição (paquímetro, escalímetro) 4. Atitudes: força de vontade, cuidado. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas em geral rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas no início e no final de cada tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por máquinas como fresadora, furadeira de mesa e serra-fita, além de ferramentas em geral. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados ao corte e furação de materiais, que podem ocasionar perda de peças, desperdício e retrabalho. Erros facilmente detectados, pois peça não segue padrão da produção ou apresenta falhas. Desatenção na operação das máquinas pode causar acidentes. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, por vezes em posições incômodas, o que pode causar fadiga ao final do expediente. Sujeito a pequenos cortes. 11. Esforço visual: Atenção no momento de medir, fazer o corte e a furação. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores, fiação de aço, graxa e poeira. 	
Comentário: Requer usos de equipamentos de segurança – óculos, luvas e sapato específico.	

Quadro 5: Descrição de cargo – Serralheiro

Fonte: Dados primários

O Serralheiro é encarregado de serrar barras metálicas e realizar diversos tipos de furação em todos os produtos da linha. É um dos cargos que exerce funções mais pesadas em toda a empresa.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Soldador	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7243-15	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Une peças de ligas metálicas (aço) usando processos de soldagem tais como eletrodo revestido e mig; prepara equipamentos, acessórios, consumíveis de soldagem e peças a serem soldadas.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Unir peças de aço. • Preparar equipamento e peças a serem soldadas. • Apoiar outras atividades da produção, fazendo operações no torno mecânico, fresadora, furadeira de mesa e serra-fita. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: uso de tabelas, operação da máquina de solda. 3. Habilidades: soldagem de peças. 4. Atitudes: atenção, cautela, precisão. 5. Experiência: 3 mês, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação na fase inicial e final da tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável máquina de solda (eletrodo revestido e mig), ferramentas em geral (tesoura, alicate, solda) e instrumentos de medição (trena, esquadro, compasso, paquímetro). 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à operação de solda, que faz com que peças sejam perdidas. 9. Esforço físico: Ocupante permanece sentado a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Ainda há risco de queimaduras, pequenos cortes, lesões com rebarbas e perda de visão. Frequentemente pode carregar peso, o que pode causar fadiga ao final do expediente. 11. Esforço visual: Intenso na operação de solda. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como gases, calor, graxa, odores e poeira. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – máscara, avental, luvas e manga de couro, sapato e óculos.	

Quadro 6: Descrição de cargo – Soldador

Fonte: Dados primários

O soldador processa a união das barras metálicas que irão compor parte da fechadura eletromagnética. Neste cargo, o uso de equipamentos de segurança é de vital importância, considerando todos os efeitos nocivos a saúde que os equipamentos de solda podem oferecer.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Polidor de metais	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7213-25	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Faz polimento de peças metálicas utilizando processos manuais e semi-automáticos, controlando a qualidade do serviço e aplicando normas de segurança.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Lixar e fazer o polimento de gabinetes metálicos e suportes de fixação, além de outras peças específicas. • Fazer a limpeza das peças polidas, usando querosene e estopa. • Executar retrabalho em peças quando necessário. • Ajustar a máquina e fazer pequenas correções para obter sempre o seu melhor desempenho. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: conhecimentos sobre as peças a serem trabalhadas. 3. Habilidades: utilização das máquinas (lixadeira e polidora) e ferramentas em geral. 4. Atitudes: cuidado, atenção, organização, capricho. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas na fase inicial da tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e máquinas como lixadeira, esmeril e polidora. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados a polimento das peças, onde acaba sendo necessário retrabalho da peça, que gera perda de tempo. Quando peça não atinge o padrão de qualidade, volta para o retrabalho. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, fazendo operações repetidas em ambiente hostil, o que pode ocasionar dores na coluna, de cabeça e articulações. Sujeito a pequenos cortes ou queimaduras. 11. Esforço visual: Atenção na fabricação das peças. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como calor, fumaça, poeira, graxa e muito ruído. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – touca, máscara, avental, luvas, sapato e óculos.	

Quadro 7: Descrição de cargo – Polidor de metais

Fonte: Dados primários

O Polidor também é um dos cargos mais pesados da empresa. O ocupante permanece por grande parte do dia em um ambiente isolado do resto da produção, trabalhando com a lixadeira, polidora e com o esmeril. Devido ao processo de fabricação, que libera muita poeira e rebarbas, o ambiente é hostil, e o uso de equipamentos de segurança de proteção também é

muito importante. Normalmente o ocupante deste cargo passa para outra função quando da abertura de vaga.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Bobinador eletricista	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7311-70	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Monta, testa e inspeciona bobinas. Organiza e mantém o local de trabalho em condições de uso. Abastece o posto de trabalho de componentes, peças e materiais.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar molde em poliéster. • Montar molde e colocar matéria-prima (fio de cobre) na máquina. • Programar da máquina. • Finalizar bobina, medindo corrente, soldando os fios e cortando o poliéster. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: uso de tabelas, matéria-prima. 3. Habilidades: operação de máquina, habilidade manual para corte e montagem. 4. Atitudes: atenção, agilidade, cuidado, concentração. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas no final da tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável bobinadeira e ferramentas em geral (tesoura, alicate, solda) e instrumentos de medição (multímetro). 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem ou programação da máquina, fazendo com que a bobina não atenda parâmetros na qual foi planejada. Peça não passa na fase final do processo, ocasionando perdas e desperdício. 9. Esforço físico: Ocupante permanece sentado a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes. 11. Esforço visual: Atenção no momento de montar e operar a máquina. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores e poeira. 	
Comentário: Bobinadeira deve ter dispositivos que previnam acidentes.	

Quadro 8: Descrição de cargo – Bobinador eletricista

Fonte: Dados primários

É o bobinador quem faz as bobinas utilizadas nas fechaduras eletromagnéticas. Este cargo não pertence a ambientes tão hostis como os três primeiros apresentados. Aqui, o ocupante permanece sentado a maior parte do tempo, e o problema passa a ser o exercício de movimentos repetidos por longos períodos. Estes movimentos podem gerar problemas a saúde do ocupante.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Retificador	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7212-20	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Prepara, regula e opera a retificadora-plana, usina peças de metal e compósitos e controla os parâmetros e a qualidade das peças usinadas, planeja seqüências de operações.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Preparar, regular, colocar peças e operar a retificadora-plana. • Fazer verificação de medidas e qualidade de peças usinadas. • Limpar e lixar peças que saem da máquina, para fins de acabamento. • Fazer manutenção do funcionamento da máquina, fazendo limpeza e controlando o nível de fluido. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: funções de operação da máquina e de matérias-primas. 3. Habilidades: operação das máquinas e ferramentas. 4. Atitudes: atenção, agilidade, cuidado. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas em geral rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas no início da tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável pela retificadora-plana, além de ferramentas em geral (lima, lixa, esquadro). 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem de peças na máquina e comandos errados dados, que podem ocasionar perda de peças, desperdício e retrabalho. Erros facilmente detectados, pois peça não segue padrão da produção ou apresenta falhas. Desatenção na operação das máquinas pode causar acidentes. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, por vezes em posições incômodas, o que pode causar fadiga ao final do expediente. Sujeito a pequenos cortes. 11. Esforço visual: Atenção no momento de medir, operar a máquina e dar o acabamento. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores e poeira. 	
Comentário: Requer usos de equipamentos de segurança – avental, óculos, luvas e sapato específico.	

Quadro 9: Descrição de cargo – Retificador

Fonte: Dados primários

O retificador opera uma grande máquina da empresa, resultante de um alto investimento. Nesta máquina, são realizadas operações de plainagem de blanques e outras peças. Requer também o uso de equipamentos de segurança, pelos resíduos gerados pelo processo.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Montador de equipamentos eletrônicos	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7311-50	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Monta, testa e inspeciona equipamentos eletroeletrônicos. Organiza e mantém o local de trabalho em condições de uso. Abastece o posto de trabalho de componentes, peças e materiais.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Ajustar montagem de equipamento, evitando folgas. • Montar produto (fechadura). • Aplicar resina. • Medir impedância para ver se a peça não apresenta defeito. • Dar acabamento da peça, removendo resíduos. • Pintar de gabinetes plásticos. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: requisitos de qualidade de componentes e produtos acabados. 3. Habilidades: montagem do produto, aplicação de resina, ajuste perfeito dos componentes. 4. Atitudes: atenção, agilidade, cuidado. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas em geral rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas no final da tarefa. Decisões partem todas da gerência. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável régua para teste, além de ferramentas em geral e instrumentos de medição (multímetro, esquadro). 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem incompleta, sem todos os componentes, que podem ocasionar perda de peças, desperdício e retrabalho. Erros facilmente detectados, pois peça não funciona ou apresenta defeito na fase de testes. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, carregando peso eventualmente, o que pode causar fadiga ao final do expediente. Sujeito a pequenos cortes ou queimaduras. 11. Esforço visual: Atenção no momento de montar o produto. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores, poeira e resina. 	
Comentário:	

Quadro 10: Descrição de cargo – Montador de equipamentos eletrônicos

Fonte: Dados primários

O montador une todos os componentes da fechadura eletromagnética fabricados no setor. É a atividade que requer maior atenção e maior cuidado no acabamento. Se a atividade não for bem realizada, podem ocorrer perdas de peças, ou por fugir da qualidade de acabamento, ou pelo não funcionamento do equipamento.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Técnico mecânico	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3141-10	
Sector: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: monta e instala equipamentos; realiza manutenção; desenvolve processos de fabricação e montagem.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Montar produtos específicos (catracas, fechadura eletromecânica, fechadura de retardo). • Apoiar o setor de produção eletrônica e almoxarifado quando a demanda nestas áreas é muito grande. • Fazer instalações elétricas em geral, dentro da empresa ou em clientes. • Operar máquinas operatrizes (torno mecânico e fresadora) para fabricar peças fora do padrão da linha de produção. • Fazer manutenção corretiva nas máquinas da empresa. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no técnico em mecânica ou eletrônica. 2. Conhecimentos: conhecimentos sobre a montagem de produtos e utilização de máquinas (torno e fresadora) e matéria-prima. 3. Habilidades: montagem do produto, realização de testes, uso de máquinas e ferramentas em geral. 4. Atitudes: esforço, agilidade, atenção, dedicação. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas específicas para resolução de problemas e elaboração de produtos especiais. Recebe apenas orientação do que fazer, toda a operacionalização por conta do ocupante. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e instrumentos de medição (paquímetro, trena, escalímetro, esquadro). Máquinas como torno mecânico, fresadora e furadeira de mesa. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem ou instalação dos produtos. Fabricação de peças não conformes. Erros facilmente detectados, pois peça não funciona ou apresenta defeito na fase de testes, gerando perdas. 9. Esforço físico: Ocupante permanece sentado a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes ou queimaduras. 11. Esforço visual: Atenção no momento de montar o produto e fabricar peças. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores, poeira e graxa. 	
Comentário: : Requer equipamentos de segurança – jaleco, sapato e óculos.	

Quadro 11: Descrição de cargo – Técnico mecânico

Fonte: Dados primários

O técnico mecânico atua em diversos segmentos dentro do setor. Está atrelado a subdivisão de projetos especiais, não dedicado à fabricação de fechaduras eletromagnéticas. Aqui são fabricados produtos específicos, como fechaduras para presídio e de retardo para bancos. É um profissional multifuncional, que pode ser aproveitado por outros setores da empresa, como suporte técnico.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de almoxarifado	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 4141-05	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Armazena produtos e matérias-primas no almoxarifado. Distribui e embala produtos e materiais a serem expedidos. Organiza o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados, a armazenar ou a serem expedidos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Armazenar produtos e matérias-primas no almoxarifado. • Montar e embalar kits de suporte de fixação. • Embalar pedidos a serem enviados. • Dar acabamento nas fechaduras produzidas. • Organizar o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados, a armazenar ou a serem expedidos. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: conhecimento intenso sobre matéria-prima e produtos acabados. 3. Habilidades: montagem de peças, embalagem de materiais e identificação de produtos e matéria-prima. 4. Atitudes: agilidade, dinamismo, dedicação. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação na fase inicial e final da tarefa. Decisões partem todas do superior imediato. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e máquinas como parafusadeira. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem errada de kits de suporte ou nos procedimentos de embalagem. Detectados na inspeção final antes da saída do material ou através de reclamação de cliente. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes. 11. Esforço visual: Atenção na observação da composição dos kits e embalagem dos materiais. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como poeira e ruído. 	
Comentário:	

Quadro 12: Descrição de cargo – Auxiliar de almoxarifado

Fonte: Dados primários

O auxiliar de almoxarifado tem como função manter o estoque em ordem, finalizar a produção e montagem de kits de suportes e embalar pedidos de clientes. É ele quem armazena produtos acabados e separam materiais a serem enviados.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Motoboy	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 5191-10	
Setor: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Coleta e entrega documentos, valores, mercadorias e encomendas. Realiza serviços de pagamento e cobrança, roteiriza entregas e coletas. Preenche protocolos, conduz veículos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Coletar e entregar documentos, valores, mercadorias e encomendas. • Realizar serviços de pagamento e cobrança, roteirizando entregas e coletas. • Localizar e conferir destinatários e endereços, emitindo e coletando recibos do material transportado. • Preencher protocolos, conduzindo motocicleta e automóvel. • Dar apoio no almoxarifado, montando, embalando e armazenando produtos. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: conhecimento sobre rotinas bancárias básicas e noção sobre produtos e matéria-prima. 3. Habilidades: Carteira de habilitação tipo AB, montagem de peças, embalagem de materiais e identificação de produtos e matéria-prima. 4. Atitudes: agilidade, zelo, atenção, confiabilidade. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação na fase inicial e final da tarefa. Decisões partem todas do superior imediato. Responsável por valores monetários quando da realização de serviços bancários. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e máquinas como parafusadeira e veículos da empresa (motocicleta e automóvel). 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à execução de serviços bancários ou entrega de material e documentos. Falta ou sobra dinheiro. Material ou documentos não entregues ou coletados, prejudicando rotinas administrativas. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, enfrentando fila em bancos ou dando apoio no almoxarifado, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes. 11. Esforço visual: Conferência de dados bancários, contas e endereços. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a acidentes de trânsito, chuva, sol e calor. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – capacete	

Quadro 13: Descrição de cargo – Motoboy

Fonte: Dados primários

O motoboy poderia estar enquadrado no setor financeiro se não fosse as suas funções de apoio no almoxarifado. Além dos serviços de rua (banco, fornecedores e clientes), o ocupante dá apoio na embalagem de materiais no almoxarifado, quando não há necessidade de sair da empresa para realizar suas atividades.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Supervisor de almoxarifado	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 4102-05	
Sector: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Supervisiona e controla equipe, planeja e soluciona pendências, administra o almoxarifado. Faz os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controla os estoques. Recepciona, confere e armazena produtos e matérias-primas no almoxarifado.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisionar e controlar o almoxarifado. • Fazer lançamento da movimentação de entradas e saídas de estoque no sistema. • Recepcionar, conferir e armazenar produtos e matérias-primas. • Definir pedidos a serem expedidos diariamente. • Providenciar a produção de produtos com estoque insuficiente. • Solicitar matéria-prima que esteja com estoque mínimo ou zerado. • Conferir pedidos e materiais embalados. • Fazer a solicitação de nota fiscal ao setor financeiro quando material liberado para expedição. • Coordenar o estoque, sustentando de níveis de estoques desejáveis de produtos acabados e organizando a área específica para isso. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio. 2. Conhecimentos: conhecimento intenso sobre matéria-prima e produtos acabados, além de informática básica. 3. Habilidades: montagem de peças, embalagem de materiais e identificação de produtos e matéria-prima. 4. Atitudes: exigência, agilidade, organização, dedicação. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação na fase inicial e final da tarefa. Decisões partem todas da diretoria. Algumas tarefas são mais complexas, principalmente no que diz respeito à coordenação de estoque e do almoxarifado. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e máquinas como parafusadeira e lacradora, além de computador e impressora. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à inspeção final de pedidos a serem enviados, que são detectados através de reclamação de cliente. Outro problema pode ser na administração dos estoques, onde um erro de verificação pode ocasionar furos no estoque. 9. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, ficando por vezes em posições incômodas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes e queimaduras. 11. Esforço visual: Atenção na gestão de estoques e inspeção final dos pedidos. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como poeira e ruído. 13. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena a equipe de almoxarifado, composta por supervisores e motoboy. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – botina e jaleco.	

Quadro 14: Descrição de cargo – Supervisor de almoxarifado

Fonte: Dados primários

O supervisor de almoxarifado coordena os auxiliares de almoxarifados e o motoboy (quando está na empresa). É responsável pela checagem de pedidos a serem enviados no dia, delegação de tarefas, conferência do material embalado e liberação para a transportadora.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de Produção	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1412-05	
Sector: Produção Mecânica	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Exerce a gerência de produção; define e implementa plano operacional; planeja a produção; gerencia equipes de trabalho; gerencia área de manutenção.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Controlar as despesas e necessidades de matérias-primas. • Planejar a produção, programando mão-de-obra e paradas ou intervenções em máquinas e equipamentos. • Gerenciar equipes de trabalho, controlando processos, pessoas e resolvendo problemas. • Assegurar normas de segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes. • Desenvolver e implanta métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção. • Coordenar área de manutenção preventiva e corretiva. • Controlar processo de produção mecânica, observando a qualidade dos produtos acabados. • Controlar estoque de produtos acabados. • Definir quantidades de componentes a serem fabricados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Administração. 2. Conhecimentos: processos produtivos, gestão de estoques, planejamento de produção, noções sobre manutenção. 3. Habilidades: lidar com pessoas, coordenação de produção, delegação e controle de tarefas, tomada de decisão. 4. Atitudes: organização, dedicação, atenção, compreensão, comprometimento, pro-atividade, iniciativa. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por todas as máquinas e equipamentos do setor. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados com definição de quantidades, falta de manutenção em equipamentos que pode fazer com que a produção pare, falta de produtos acabados ou de matéria-prima para a produção. 9. Responsabilidade por dados confidenciais: Tem acesso a toda a programação de produção, divulgação expõe a empresa a concorrência. 10. Esforço físico: Ocupante permanece em pé e em movimento a maior parte do dia, o que pode causar fadiga ao final do expediente. 11. Esforço visual: Realização de controle de entrada de matérias-prima e saída de produtos acabados via Sistema, elaboração e controle de planilhas de produção. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como graxa e poeira. 13. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena toda a equipe de produção e supervisor do almoxarifado. 	
Comentário:	

Quadro 15: Descrição de cargo – Gerente de Produção

Fonte: Dados primários

Já o gerente de produção é responsável pela coordenação de todo o setor. Partem dele todas as programações de produção e delegação de tarefas. É a ele que as pessoas devem se dirigir quando precisarem de informações de produtos em produção. Atua em conjunto com a diretoria e com o setor de compras.

4.4.2 Suporte Técnico

O setor do suporte técnico é responsável pelo atendimento técnico a clientes e funcionários de outro setor. A maior parte de suas atividades concentra-se na unidade de Santa Catarina, mas também há um técnico situado em São Paulo e outro situado em Santa Catarina.

Na sede de Santa Catarina, é realizado atendimento telefônico ou por Internet de dúvidas e problemas enfrentados por clientes de todo o Brasil. Os técnicos dos outros dois estados têm como função pequenas manutenções, mas principalmente a instalação de equipamentos em clientes, relacionados a fornecimento a órgão público, originário de uma licitação que a empresa venceu para fornecimento de sistemas de controles de acesso para a Caixa Econômica Federal, em Santa Catarina, Paraná e para a cidade de São Paulo.

Além das atividades relacionadas ao suporte técnico e instalação de materiais, a produção eletrônica também está enraizada neste setor. Esta divisão é responsável pela fabricação de todo o material eletrônico (placas eletrônicas e equipamentos específicos) que a empresa comercializa, além de realizar manutenção de produtos com defeito.

Descritas as atividades do setor, parte-se agora para a descrição de cargos dos profissionais que ali trabalham.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Técnico de manutenção eletrônica	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7301-05	
Sector: Suporte Técnico	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Desenvolve e monta dispositivos de circuitos eletrônicos e placas eletrônicas, faz manutenções corretivas de equipamentos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Fazer a montagem eletrônica de equipamentos e produtos. • Executar testes em equipamentos, conferindo seu funcionamento e liberando para o estoque. • Fazer a manutenção de equipamentos que apresentam falhas no momento dos testes finais ou de equipamentos enviados para conserto. • Realizar testes de softwares em conjunto com equipamentos, verificando possíveis falhas na comunicação. • Separar componentes para serem enviados para a montagem em fornecedor terceirizado. • Coordenar o estoque de produtos do setor, mantendo níveis adequados e organizando prateleiras e corredores. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no técnico em eletrônica. 2. Conhecimentos: conhecimentos sobre a montagem de produtos e funcionalidade de componentes eletrônicos, conhecimento de produtos. 3. Habilidades: montagem de placas, realização de testes, uso de ferro de solda e ferramentas em geral. 4. Atitudes: paciência, agilidade, atenção, autonomia. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas na fase final da tarefa. Decisões partem todas do supervisor imediato. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e instrumentos de medição (multímetro, osciloscópio). Máquinas como parafusadeira, ferro de solda, sugador, soprador, grimal, cola quente. Também usa computador e impressora. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à montagem, teste ou manutenção dos produtos. Ocasiona a fabricação de equipamentos que não funcionam ou não atendem todas as funções no qual foi concebido. Erros facilmente detectados, pois equipamento não funciona ou apresenta defeito na fase de testes, gerando perdas e retrabalho. 9. Esforço físico: Ocupante permanece sentado a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes ou queimaduras. 11. Esforço visual: Constante no momento de montagem de placas, testes e manutenção de equipamentos. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como gases, fumaça, odores e poeira. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – óculos e exaustor de ar industrial.	

Quadro 16: Descrição de cargo – Técnico de manutenção eletrônica

Fonte: Dados primários

Este profissional é responsável pela montagem e manutenção das placas eletrônicas que compõem os produtos da Automatiza. Pertence a divisão de produção eletrônica.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Supervisor de montagem eletrônica	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 7301-05	
Sector: Suporte Técnico	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Planeja, organiza e monitora as atividades de montagens eletrônicas, supervisiona e orienta diretamente equipe de trabalhadores da divisão, controla recursos de produção.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer a programação de produção para o setor, através dos níveis de estoques ou pedidos lançados no sistema. • Fazer a finalização e testes finais nos produtos antes de serem liberados para estoque. • Controlar estoque de produtos acabados e componentes eletrônicos, conferindo as necessidades de compra ou produção através de consulta no sistema. • Enviar peças para serem montadas no fornecedor, executando testes de funcionamento no seu retorno. • Prestar manutenção nos casos mais graves, quando os outros técnicos não conseguem êxito. • Supervisionar e orientar a equipe, sendo responsável pelo treinamento dos contratados. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no técnico em eletrônica. 2. Conhecimentos: conhecimentos sobre a montagem de produtos e funcionalidade de componentes eletrônicos, conhecimento de produtos. 3. Habilidades: eletrônica, uso de instrumentos de medição, trabalhar com pessoas. 4. Atitudes: agilidade, visão ampla do setor, responsabilidade, disponibilidade. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Determinadas tarefas são rotineiras e padronizadas, mas tem total autonomia para coordenar as atividades da divisão. Outras tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão. 7. Responsabilidade por máquinas e equipamentos: Responsável por ferramentas em geral e instrumentos de medição (multímetro, osciloscópio). Máquinas como furadeira, ferro de solda, e cola quente. Também usa computador, impressora e telefone. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados ao teste final dos produtos. Ocasiona a liberação para envio de equipamentos que não funcionam ou não atendem todas as funções no qual foi concebido. Erros detectados pelo cliente, pois equipamento não funciona ou apresenta defeito. Gera perdas e retrabalho, além de custos de frete. Também podem ocorrer falhas relacionadas à programação de produção, fazendo com que produtos não sejam fabricados em tempo hábil e gerando atraso no envio de pedidos. 9. Esforço físico: Ocupante permanece sentado a maior parte do dia, fazendo operações repetidas, o que pode ocasionar dores na coluna e articulações. Sujeito a pequenos cortes ou queimaduras. 11. Esforço visual: Constante no momento de teste de placas e produtos. 12. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como gases, fumaça, odores e poeira. 13. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena toda a equipe da divisão de produção eletrônica. 	
Comentário: Requer equipamentos de segurança – óculos e exaustor de ar industrial.	

Quadro 17: Descrição de cargo – Supervisor de montagem eletrônica

Fonte: Dados primários

O supervisor de montagem eletrônica responde pela coordenação da divisão de produção eletrônica dentro do setor de suporte técnico. Esta divisão é a responsável pela fabricação, testes e consertos de todas as placas eletrônicas relacionadas a produtos Automatiza.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Técnico eletrônico	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3132-15 7301-05	
Setor: Suporte Técnico	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Conserta, instala e orienta a respeito de equipamentos eletrônicos, desenvolve dispositivos e circuitos eletrônicos, faz manutenções corretivas. Treina e orienta clientes e outros funcionários. Redige documentação técnica e organiza o local de trabalho.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Prestar atendimento de suporte técnico para clientes através de telefone, e-mail, messenger, skype ou rádio, tirando dúvidas, resolvendo problemas e auxiliando na especificação de equipamentos. • Desenvolver dispositivos e circuitos eletrônicos. • Fazer manutenção corretiva de itens enviados para conserto. • Treinar clientes e vendedores da empresa. • Redigir documentação técnica. • Gravar microcontroladoras a serem usados em placas eletrônicas. • Montar placas de projetos especiais, de acordo com a necessidade e solicitação dos clientes. • Gravar CDs com software a serem enviados junto com determinados produtos. • Fazer desenho e projetos de suportes de fixação, para linha normal de produtos ou por solicitação específica. • Testar projetos de produtos, verificando seu funcionamento, realizando ajustes e liberando para a venda. • Instalar produtos em clientes externos ou na empresa. • Elaborar manuais para os produtos, de acordo com suas funcionalidades e testes. • Criar e digitaliza esquemas de ligação e peças 3D. • Fazer a manutenção de todos os computadores da empresa. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no técnico em eletrônica ou eletrotécnica. 2. Conhecimentos: informática, português, programas de edição de imagem e projetos (Auto CAD, Solid Works, pacote Office), manutenção de computadores, eletrônica avançada. 3. Habilidades: instalação de produtos, operacionalização de softwares da empresa, boa escrita, comunicação, interpretação para definição de problema e do equipamento certo. 4. Atitudes: agilidade, organização, comprometimento, criatividade, adaptação, dinamismo, dedicação, empenho, iniciativa, vontade. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas. Algumas tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por projetos eletrônicos de produtos, esquemas de ligação e preço de componentes. Divulgação poderia ocasionar a pirataria dos produtos, jogando fora pesados investimentos em desenvolvimento. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados suporte mal direcionado, passando informações erradas ao cliente, falhas no teste ou manutenção de produtos, elaboração de manuais com informações incorretas. Tudo isso pode ocasionar queima de equipamentos ou seu não perfeito funcionamento. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação, além do setor comercial, dando auxílio e treinamento e do desenvolvimento, sobre projeto de novos produtos. Contatos externos diários com clientes, dentro do contexto de suporte técnico. 10. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como gases, odores e poeira. 	
Comentário:	

Quadro 18: Descrição de cargo – Técnico eletrônico

Fonte: Dados primários

O técnico eletrônico tem como uma das funções fazer o atendimento aos clientes do suporte técnico, auxiliando na instalação, especificação e resolução de problemas de produtos.

Além disso, pode estar envolvido com a instalação de sistemas em clientes. São esses profissionais que elaboram os manuais técnicos enviados juntos com os produtos vendidos.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Instalador de sistemas eletroeletrônicos de segurança	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 9513-05	
Setor: Suporte Técnico	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Instala e ativa sistemas, montando e conectando equipamentos para instalações, ajustando parâmetros elétricos e lógicos dos equipamentos, realizando testes e corrigindo falhas.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Prestar atendimento de suporte técnico para clientes do seu devido estado através de telefone, e-mail, messenger, skype ou rádio, tirando dúvidas, resolvendo problemas e auxiliando na especificação de equipamentos. • Planejar serviços de instalação e manutenção de sistemas eletroeletrônicos de segurança, interpretando ordens de serviço, desenhos e cronogramas de projetos. • Realizar manutenção corretiva dos sistemas eletroeletrônicos. • Realizar pequenos consertos de equipamentos para clientes do estado que está associado. • Fazer a manutenção dos computadores da sede que está associado. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no técnico em eletrônica ou eletrotécnica. 2. Conhecimentos: instalações elétricas, eletrônica básica. 3. Habilidades: instalação de produtos, comunicação, interpretação para definição de problema e do equipamento certo, capacidade de resolver os problemas. 4. Atitudes: organização, zelo, atenção. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas na fase final da tarefa. Decisões partem todas do supervisor imediato. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por dados técnicos de produtos e esquemas de ligação. Divulgação poderia ocasionar exposição excessiva aos concorrentes. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados instalação ou manutenção dos produtos, passando informações erradas ao cliente. Tudo isso pode ocasionar queima de equipamentos ou seu não perfeito funcionamento. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e outros técnicos para fins de orientação. Contatos externos diários com clientes, dentro do contexto de instalação. 10. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como gases e odores. 	
Comentário:	

Quadro 19: Descrição de cargo – Instalador de sistemas eletroeletrônicos de segurança
Fonte: Dados primários

O cargo de instalador, como o nome já diz, presta serviço de instalação, testes, correção de defeitos e treinamentos de usuários de produtos vendidos pela a empresa. Este cargo tem ocupante não apenas em Santa Catarina, como também em São Paulo e no Paraná.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de Suporte técnico	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1414-20	
Sector: Suporte Técnico	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Planeja atividades de assistência técnica, atende e visita clientes; administra e estrutura equipes de trabalho; gerencia recursos materiais e financeiros, contratos e projetos; assessora a diretoria e setores da empresa.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o setor de suporte técnico. • Prestar suporte técnico a clientes, quando problema não pode ser resolvido por outros técnicos. • Fazer visita a clientes, apresentando produtos e aplicando treinamentos. • Gerenciar necessidade de materiais e coordena a equipe. • Promover condições de qualidade e segurança. • Gerenciar o funcionamento dos servidores da empresa. • Gerenciar grandes projetos, apresentando produtos e estabelecendo especificações. • Fazer projeto de peças, sendo elas suportes, gabinetes ou outros produtos. • Conferir manuais elaborados pelos técnicos. • Definir parâmetros para a produção eletrônica, determinando os limites de estoque mínimo e os processos a serem utilizados. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Engenharia Elétrica ou similar. 2. Conhecimentos: equipamentos eletrônicos e instalações elétricas, softwares de gráficos, de projetos eletrônicos e de peças, conhecimento técnico intenso de produto. 3. Habilidades: atendimento ao cliente, área técnica, delegação de tarefas e coordenação de equipes. 4. Atitudes: organização, dedicação, criatividade, iniciativa. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por projetos de peças, produtos e projetos eletrônicos. Se divulgados propiciariam a pirataria e a concorrência, jogando fora alto investimento em desenvolvimento. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados com atendimento no suporte técnico ao passar uma informação errada ao cliente. Também no projeto de peças, onde essa pode não atender as finalidades as quais foi projetada. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação, apoio aos outros técnicos e setor comercial. Contatos externos diários com clientes, dentro do contexto de suporte técnico. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena toda a equipe de suporte técnico e produção eletrônica. 	
Comentário:	

Quadro 20: Descrição de cargo – Gerente de Suporte técnico

Fonte: Dados primários

O cargo de gerente de suporte técnico assemelha-se com o de gerente de produção no que diz respeito à programação de produção e comunicação com a diretoria. Além disto, o gerente pode estar envolvido em visitas a clientes, por todo o Brasil, com o intuito de

apresentar a linha e treinar vendedores dos clientes. O ocupante deve dispor de domínio completo sobre funcionalidades e especificações técnicas de toda a linha.

4.4.3 Compras

O setor de compras está integrado a diretoria de produção, embora tenha uma relação também estreita com a diretoria administrativo-financeira. É responsável pela compra de todos os suprimentos necessários a operação diária da empresa, desde todo tipo de matéria-prima até itens básicos, como material de limpeza.

Além das atividades relacionadas com a aquisição de matéria-prima, o setor também é responsável pela logística da empresa, fazendo negociação com transportadoras, solicitando coletas e recebendo materiais.

Atualmente o setor atua também como recepção, não somente de fornecedores e transportadoras, como também qualquer pessoa que venha a empresa, seja ele um cliente ou um candidato a uma vaga na empresa.

É provido de uma estrutura pequena, de acordo com os cargos descritos a seguir.

Neste contexto, o auxiliar de compras executa atividades de apoio a gerente, sendo responsável pela parte mais operacional do setor. Dentre suas funções, estão receber transportadoras, fazer cotações e armazenar produtos no almoxarifado.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de compras	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 4110-05	
Sector: Compras	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Executa serviços de apoio nas áreas compras e logística; atende fornecedores e clientes; trata de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; auxilia a administração de estoques.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Executar serviços de apoio a compras e logística. • Atender fornecedores, transportadoras, clientes e público em geral na recepção. • Fazer a conferência do material recebido de transportadora, chegando que está de acordo com a ordem de compra. • Solicitar coleta e fazer cotações com transportadoras. • Tratar de documentos variados, sejam eles notas fiscais, canhotos de transportadora e fichas de controle de entrada e saída de veículos da empresa. • Dar entrada em materiais que chegam para o conserto, encaminhando para o setor de suporte técnico e registrando no sistema. • Auxiliar a administração de estoques, fazendo a contagem física de itens de estoque e comparando com o estoque virtual do sistema. • Armazenar matérias-primas e produtos recebidos no almoxarifado. • Cadastrar clientes, transportadoras, fornecedores, produtos e matérias-primas no sistema. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino médio. 2. Conhecimentos: produtos e matéria-prima, matemática e informática básica. 3. Habilidades: atendimento ao público em geral, boa comunicação, negociação. 4. Atitudes: agilidade, organização, vontade. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas na fase final da tarefa. Decisões partem todas do supervisor imediato. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por lista de fornecedores e de custo de matéria-prima. Se divulgados, causariam exposição em demasia da empresa para seus concorrentes. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à contagem de materiais e cadastro no sistema. Constados através de conferência física com virtual ou da zeragem de determinado item em estoque, que podem atrasar a saída de pedidos. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação e solicitação de matéria-prima, além de almoxarifado (assuntos referentes ao estoque), suporte técnico (materiais para conserto), financeiro (notas fiscais, fretes), comercial (cadastro de clientes e consulta de posição de matéria-prima) e produção (lista de matérias-primas necessárias e devidos prazos). Contatos externos diário com clientes, dentro do contexto da recepção, fornecedores, consultando posições de pedidos, prazos e negociações, e por fim transportadoras, onde trata de cotações, coletas, recebimento e liberação de material. 10. Condições de trabalho: Sujeito a elementos como poeira. 	
Comentário:	

Quadro 21: Descrição de cargo – Auxiliar de compras

Fonte: Dados primários

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de compras	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1414-20	
Setor: Compras	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Gerencia processos de compra, armazenagem e movimentação de matérias-primas, materiais indiretos, equipamentos e insumos. Faz compras e controle de suprimentos e estoque.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar processos de compra, buscando novos fornecedores, fazendo cotações, negociações e enviando ordens de compra. • Estabelecer programação de compras, definindo quantidades a serem compradas de acordo com média de históricos de 3 meses. • Definir limites de estoque mínimo para matérias-primas e bens de consumo, definindo quantidades mínimas de estoque, acompanhando e atualizando informações no sistema. • Coordenar a armazenagem e movimentação de matérias-primas, materiais indiretos, equipamentos e insumos. • Dar entrada em notas fiscais e materiais, efetivando-as no sistema. • Fazer todo o controle de estoque de matéria-prima e insumos, coordenando contagem física, corrigindo eventuais erros no sistema e investigando suas causas. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior completo de Administração com habilitação em Materiais ou Logística. 2. Conhecimentos: básicos em administração de materiais e logística, gestão de estoques, produtos e matérias-primas. 3. Habilidades: negociação, boa comunicação, tomada de decisão. 4. Atitudes: agilidade, iniciativa, flexibilidade, pró-atividade, interesse, dedicação, comprometimento. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão. Negociação com fornecedores requer muita habilidade e flexibilidade. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por todos os contatos com fornecedores e planilhas completas de todos os insumos com seus devidos custos. Se divulgados, causariam exposição em demasia da empresa para seus concorrentes. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados lançamento de ordens de compra ou no controle de estoque, podendo ocasionar atrasos no fornecimento de insumos e acarretando atrasos na saída de pedidos. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos com fornecedores e transportadoras, para fins de negociação e acompanhamento de ordens de compras. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena pessoal ligado a compras e recepção. 	
Comentário:	

Quadro 22: Descrição de cargo – Gerente de compras

Fonte: Dados primários

Já o gerente de compras é responsável pela parte mais estratégica do setor. É este cargo responsável pela abertura de novos fornecedores, aprovação de ordens de compras e emissão de relatórios de acompanhamento. É a este profissional que as pessoas devem se dirigir no caso de atraso de insumos e suprimentos ou consultas de prazos.

4.4.4 Desenvolvimento

O setor de desenvolvimento é o responsável pela criação dos novos produtos eletrônicos e softwares fabricados pela Automatiza. É um pequeno setor que trabalha diferente do resto da empresa. Não existem regras no que tange horários ou pontualidade. Há apenas uma meta especificada a ser alcançada ao final de determinado período.

O setor é composto por três pessoas, sendo um deles acionista, que no entanto não participa dos processos que dizem respeito a direção da empresa. Tem grande papel como desenvolvimento de soluções para empresa, considerado um grande talento.

O processo de criação parte do entendimento de uma necessidade de mercado ou solicitação específica de cliente de um produto que a empresa não tem em linha. Caso haja interesse e capacidade de criá-lo, o setor de desenvolvimento cria um projeto para que a solução possa ser desenvolvida.

Após o processo de criação, os produtos têm uma fase de testes iniciados no próprio setor, sendo sucedida por uma fase de testes coordenada pelo suporte técnico. É comum a instalação dos sistemas na própria empresa para fins de testes de ordem geral e simulação de uma situação real de uso.

Durante a fase de testes, por diversas vezes são realizadas correções e adaptações em relação à solução inicial imaginada. Quando da aprovação na fase de testes, o produto é então lançado e disponibilizado para a equipe de vendas.

A estrutura de cargos deste moderno setor segue a seguir:

Nesta estrutura, o analista de desenvolvimento é responsável pela criação de novos produtos e placas de circuitos eletrônicos. Deve ser um profissional de alto nível, com criatividade e visão de mercado muito grande.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Analista de desenvolvimento de sistemas	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 2124-05	
Setor: Desenvolvimento	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Desenvolve e implanta sistemas, dimensionando requisitos e funcionalidade do sistema, especificando sua arquitetura, escolhendo ferramentas de desenvolvimento, especificando programas, codificando aplicativos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar projetos, desenvolvendo soluções para a resolução de determinado programa identificado. • Desenvolver softwares e firmwares para produtos, elaborando programas de computador e de microcontrolador através de interfaces de programação e softwares específicos. • Desenvolver produtos, de acordo com necessidade de mercado ou solicitação de cliente, definindo especificações técnicas e layout. • Fazer projeto de circuitos integrados, desenhando conexões elétricas de placas de acordo com projeto de solução definido. • Prestar atendimento a clientes e suporte técnico, quando do lançamento de novos produtos ou dúvidas sobre problemas muito específicos. • Avaliar ferramentas e equipamentos quando necessário, testando funcionalidades, prós e contras. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Engenharia de Automação ou técnico em Eletrônica. 2. Conhecimentos: linguagem de programação, banco de dados SQL, Assembly 8051, inglês (leitura). 3. Habilidades: entender documentação técnica, circuitos integrados, softwares de programação. 4. Atitudes: criatividade, iniciativa, autonomia, comprometimento. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para criação de novas soluções. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por esquemas elétricos de placas, códigos de programação de softwares da empresa, idéias e perspectivas de novos projetos. Se divulgados propiciariam a pirataria e a concorrência, jogando fora alto investimento em desenvolvimento. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à programação. O produto pode não funcionar dentro do que foi projetado, gerando retrabalho após fases de testes ou insatisfação por parte do cliente. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação, além suporte técnico (dúvidas, testes, informações de mercado, feedback), produção eletrônica (montagem de novas placas) e comercial (novos projetos, informações de mercado, solicitações específicas). Contatos externos com clientes, para acompanhamento de projetos, e com fornecedores para solicitar materiais ou componentes especiais. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 23: Descrição de cargo – Analista de desenvolvimento de sistemas

Fonte: Dados primários

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de desenvolvimento	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1426-05	
Sector: Desenvolvimento	Diretoria: Produção
<p>Descrição sumária: Desenvolve soluções tecnológicas para produtos e promove a transferência dos mesmos para o setor produtivo. Participa das decisões da diretoria de pesquisa e desenvolvimento e operacionaliza-as. Otimiza o desempenho da área de pesquisa e desenvolvimento, dissemina resultados e atividades, monitora a proteção da propriedade intelectual da instituição. Faz pesquisa de novas tecnologias em informática.</p>	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar setor de desenvolvimento, procurando reduzir entraves para permitir um melhor fluxo para os desenvolvedores. • Participar das decisões da diretoria de pesquisa e desenvolvimento, entendendo novas necessidades de mercado ou decisões de produção de soluções. • Fazer pesquisa de novas tecnologias em informática. • Apoiar as atividades de desenvolvimento de software, firmware, novos produtos e elaboração de projetos, visando agilizar e dar mais eficácia ao desenvolvimento de soluções. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
<p>Especificação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Sistema de Informação ou Administração de Projetos. 2. Conhecimentos: base técnica em eletrônica, programação e administração de projetos. 3. Habilidades: bom relacionamento, obter melhor desempenho das pessoas, boa comunicação, capacidade de sintetizar problemas, organização de equipes, negociação. 4. Atitudes: organização, responsabilidade, criatividade, flexibilidade, adaptação, paciência. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para criação de novas soluções. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por esquemas elétricos de placas, códigos de programação de softwares da empresa, idéias e perspectivas de novos projetos. Se divulgados propiciariam a pirataria e a concorrência, jogando fora alto investimento em desenvolvimento. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à programação. O produto pode não funcionar dentro do que foi projetado, gerando retrabalho após fases de testes ou insatisfação por parte do cliente. Também relacionado à administração de projetos, que pode ocasionar não cumprimento de prazos, escopo e custos. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação, além suporte técnico (dúvidas, testes, informações de mercado, feedback), produção eletrônica (montagem de novas placas) e comercial (novos projetos, informações de mercado, solicitações específicas). Contatos externos com clientes, para acompanhamento de projetos. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena toda a equipe de desenvolvimento. 	
Comentário:	

Quadro 24: Descrição de cargo – Gerente de desenvolvimento

Fonte: Dados primários

O gerente de desenvolvimento também atua como um analista de sistemas, pois acaba desenvolvendo soluções de produtos ou resolvendo novos problemas. Sua função na essência

é comandar o funcionamento do setor e acompanhar os projetos em andamento, respeitando prazos, escopo e custos já definidos.

4.4.5 Financeiro

O setor financeiro da empresa é responsável pelas operações financeiras diárias. Realiza tarefas de contas a pagar e contas a receber, efetua pagamentos, faz movimentações bancárias através da Internet, além de operar o caixa da empresa.

Além das tarefas referentes a operações financeiras, hoje este setor realiza algumas atividades referentes à administração de recursos humanos, como contratação de pessoas, folha de pagamento e controle de ponto.

O setor é composto por duas pessoas, divididos nos cargos apresentados a seguir.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar financeiro	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 4131-10	
Setor: Financeiro	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Organiza documentos e efetua sua classificação contábil; gera lançamentos contábeis. Emite notas fiscais e realiza o arquivo de documentos. Realiza atividades referentes a contar a receber.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar documentos e efetua classificação contábil. • Gerar lançamentos contábeis, auxiliando na apuração de impostos. • Emitir notas fiscais. • Arquivar documentos, enviando documentação para a contabilidade da empresa (terceirizada). • Coordenar as atividades de cobrança da empresa, emitindo boletos, títulos e cobrando por telefone do cliente. • Dar baixa em pagamentos e recebimentos. • Realizar rotinas administrativas, atendendo telefone e resolvendo problemas em específico. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em ensino médio. 2. Conhecimentos: informática e matemática básica, rotinas administrativas e contábeis, conhecimento básico sobre tributação. 3. Habilidades: boa comunicação, raciocínio rápido, administração de dados financeiros. 4. Atitudes: agilidade, seriedade, organização, honestidade, responsabilidade. 5. Experiência: 3 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, recebe orientação apenas na fase final da tarefa. Decisões partem todas do supervisor imediato. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por dados financeiros da empresa. Sua divulgação provocaria abertura extrema de informações financeiras e posição da empresa. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à emissão de notas fiscais, boletos e protestos. Geram reclamação de cliente. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação, além de comercial (esclarecimento sobre pedidos e clientes), expedição (emissão de notas fiscais) e compras (entrada de materiais). Contatos externos com clientes, para fins de cobrança, e com assessoria jurídica e contábil, para esclarecimento de dúvidas específicas. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 25: Descrição de cargo – Auxiliar financeiro

Fonte: Dados primários

O assistente financeiro, assim como o auxiliar de compras, exerce funções mais operacionais dentro do setor financeiro. Dentre essas funções está a atividade de contas a receber, a emissão de boletos e o atendimento a clientes que ligam com dúvidas.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente financeiro	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1421-15	
Sector: Financeiro	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Exerce a gerência dos serviços administrativos e das operações financeiras. Controla os recursos e as atividades da empresa, com o objetivo de minimizar riscos e perdas financeiras. Realiza atividades referentes a contar a pagar.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Exercer a gerência dos serviços administrativos e das operações financeiras, através da elaboração de relatórios financeiros e de custos. • Controlar os recursos e as atividades da empresa, passando informações para que a diretoria possa tomar decisões embasadas. • Coordenar as atividades de contas a pagar da empresa, realizando pagamentos e movimentações bancárias. • Elaborar a folha de pagamento, usando de relatórios de comissão e planilha de pagamentos. • Fazer o pagamento dos funcionários, efetuando depósitos bancários ou pagamento em dinheiro. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração ou Ciências Contábeis. 2. Conhecimentos: informática e matemática básica, rotinas administrativas e contábeis, conhecimento básico sobre tributação. 3. Habilidades: elaboração de relatórios, boa comunicação, raciocínio rápido, administração de dados financeiros, resolução de problemas. 4. Atitudes: agilidade, seriedade, organização, honestidade, responsabilidade, comprometimento. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por dados financeiros da empresa. Sua divulgação provocaria abertura extrema de informações financeiras e posição da empresa. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à elaboração de relatórios, que podem gerar informações não corretas para a diretoria. Folha de pagamento, pagando valores incorretos aos colaboradores. Contas a pagar, deixando vencer contas e acarretando prejuízo financeiro para empresa. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com diretoria para fins de orientação e transmissão de informações financeiras, além de gerentes (reuniões mensais de acompanhamento), compras (entrada de materiais) e todos os funcionários (assuntos referentes à folha de pagamento). Contatos externos com fornecedores, para fins de pagamentos, e com assessoria jurídica e contábil, para esclarecimento de dúvidas específicas. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena setor financeiro. 	
Comentário:	

Quadro 26: Descrição de cargo – Gerente financeiro

Fonte: Dados primários

O cargo de gerente financeiro exerce um controle mais estratégico sob as informações financeiras. Além de atividades cotidianas, como contas a receber, é responsável pela elaboração de relatórios detalhados de movimentações e posição financeira da empresa. Cabe a este profissional, transmitir informações mais precisas possíveis a diretoria.

4.4.6 Comercial

O objetivo do setor comercial é realizar toda a parte de vendas da empresa, além de fazer atividades básicas, como o atendimento de telefone, pós-venda e pela operacionalização de pedidos (propostas, efetivação de propostas, consulta de estoque, consulta de prazo de entrega e acompanhamento de pedidos já lançados).

Está dividido em duas áreas básicas: a divisão de Varejo, responsável pelo atendimento a revendas, instaladores e distribuidores; e a divisão de Projetos e Sistemas, responsável pelo atendimento específico de clientes com bancos, presídios, salas limpas e transportadoras de valor, além do comércio exterior e da participação da empresa em licitações de fornecimento para órgãos públicos.

Apoiando a matriz de Palhoça, há um escritório de vendas em São Paulo e um em Curitiba, onde existem profissionais que auxiliam na área de projetos e de varejo, além do atendimento a grandes clientes. Em Belo Horizonte também atua um vendedor externo, com a mesma função dos escritórios de vendas.

Ao todo são treze pessoas trabalhando na equipe. Cinco delas na divisão de projetos, sete na divisão de varejo e um responsável pelo marketing da empresa, elaborando material de divulgação e promovendo campanhas e promoções de vendas.

As vendas são realizadas por telefone, com exceção quando se trata de exportação e licitação. Visitas ao cliente ou mesmo na fábrica também são comuns. É uma venda extremamente técnica, visto que o cliente em geral tem conhecimento técnico sobre produtos e instalações, indo a fundo a determinados pontos. É comum o auxílio do setor de suporte no momento da venda ou na instalação dos equipamentos.

Atualmente, a empresa passa por uma expansão geográfica nacional, procurando a implantação de escritórios de vendas nos maiores centros urbanos do país, ou usando de vendedores técnicos contratados para a realização de visitas e treinamentos. Para 2008, a

empresa pretende colocar mais um vendedor externo no estado do Rio de Janeiro e possivelmente em Porto Alegre.

Os funcionários do setor comercial estão divididos de acordo com os cargos apresentados a seguir:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Assistente de vendas	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3541-25	
Sector: Comercial / Varejo	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Planeja vendas; demonstra produtos e serviços; concretiza vendas. Acompanha clientes no pós-venda; contata áreas internas da empresa. Sugere políticas de vendas.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar primeiro contato, procurando novas empresas que sejam clientes em potencial. • Fazer a operacionalização das vendas, enviando orçamentos, lançando pedidos, acompanhando produção e realizando o pós-venda. • Fazer o agendamento de visitas para técnicos ou vendedores externos. • Atender o cliente, por telefone, messenger, skype ou Nextel, tirando dúvidas e fazendo pedidos. • Realizar contato com clientes que estão a mais de 6 meses sem fazer pedido, procurando reativá-los. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em ensino médio. 2. Conhecimentos: conhecimento técnico de produto, informática e matemática básica, rotinas comerciais. 3. Habilidades: boa comunicação, rapidez e qualidade no atendimento ao cliente, negociação, lidar com pessoas. 4. Atitudes: agilidade, paciência, organização, responsabilidade, iniciativa, criatividade, persistência. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, tem total autonomia para coordenar as atividades da divisão. Algumas tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de clientes. Sua divulgação poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à emissão de pedidos, lançando informações ou produtos errados no sistema. Erros de especificação de produto, que pode fazer com que o sistema especificado não atenda as necessidades do cliente. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência para fins de orientação, além de comercial e suporte técnico (esclarecimento de dúvidas), financeiro (liberação de crédito), almoxarifado e produção (consulta de data de saída de pedidos) e compras (cadastro de clientes). Contatos externos com clientes, para fins de venda. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 27: Descrição de cargo – Assistente de vendas

Fonte: Dados primários

O assistente de vendas faz o atendimento a clientes do setor varejo. É responsável por toda a parte de operacionalização de pedidos (propostas, negociação, venda, pós-venda). Sua função limita-se ao escritório, sendo raros os casos em que é necessário realizar uma visita ao cliente.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Vendedor externo	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3541-30	
Setor: Comercial / Varejo	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Planeja vendas especializadas; demonstra produtos e serviços. Visita clientes e participa de eventos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a clientes, apresentando e divulgando produtos. • Conferir pontos de vendas dos produtos nas lojas dos clientes. • Especificar soluções com uso de produtos, tirando dúvidas técnicas. • Aplicar treinamentos a clientes. • Apoiar a divisão de projetos, visitando clientes em potencial. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em superior de administração. 2. Conhecimentos: conhecimento técnico intenso de produto, informática e matemática básica, estratégias de venda. 3. Habilidades: boa comunicação, rapidez e qualidade no atendimento ao cliente, negociação, lidar com pessoas, disposição de produtos no ponto de venda, capacidade de ensinar. 4. Atitudes: honestidade, coerência de informação, vontade de atender, dinamismo. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, tem total autonomia para coordenar as atividades da divisão. Algumas tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de clientes. Sua divulgação poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à especificação de produto, que pode fazer com que o sistema especificado não atenda as necessidades do cliente. Mau atendimento ao cliente pode ocasionar sua perda. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência para fins de orientação, além de suporte técnico (esclarecimento de dúvidas). Contatos externos com clientes, para fins de venda. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 28: Descrição de cargo – Vendedor externo

Fonte: Dados primários

O vendedor externo é quem dá o apoio ao assistente de vendas. Ele que realiza o acompanhamento na loja do cliente, observando posição do produto no ponto de venda,

cobrando novos pedidos e treinando vendedores. Não é responsável pela operacionalização de pedidos. Pode ainda apoiar a divisão de projetos em visitas específicas.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Vendedor técnico	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3541-35	
Setor: Comercial / Projetos	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Responsável por vendas especializadas; demonstra e especifica produtos e serviços. Visita clientes e participa de eventos. Atendimento de carteira de clientes especial.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Atender clientes especiais, sendo eles bancos, UFSC, presídios, salas limpas, transportadoras de valores, órgãos públicos em geral e empresas de evento. • Realizar primeiro contato com empresas dentro do segmento projetos, identificando e fazendo contato com clientes em potencial. • Fazer a operacionalização das vendas, enviando orçamentos, lançando pedidos, acompanhando produção e realizando o pós-venda. • Realizar trabalho de especificação de produtos em editais e para clientes específicos. • Acompanhar licitações, utilizando de aviso de licitação e pesquisando em sites de órgãos públicos. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em ensino superior de Administração (Marketing). 2. Conhecimentos: conhecimento técnico intenso de produto, informática e matemática básica, estratégias de venda. 3. Habilidades: boa comunicação, rapidez e qualidade no atendimento ao cliente, negociação, lidar com órgãos públicos, busca de novos contatos. 4. Atitudes: flexibilidade persistência, dedicação, organização, criatividade. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, tem total autonomia para coordenar as atividades da divisão. Algumas tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de clientes. Sua divulgação poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à especificação de produto, que pode fazer com que o sistema especificado não atenda as necessidades do cliente. Mau atendimento ao cliente pode ocasionar sua perda. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência para fins de orientação, além de comercial e suporte técnico (esclarecimento de dúvidas), financeiro (liberação de crédito), almoxarifado e produção (consulta de data de saída de pedidos), desenvolvimento (necessidade de soluções diferentes das oferecidas pela linha de produtos) e compras (cadastro de clientes). Contatos externos com clientes, para fins de venda. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 29: Descrição de cargo – Vendedor técnico

Fonte: Dados primários

O vendedor técnico atua com uma carteira de clientes mais específica que o assistente de vendas. Para esse atendimento, é requerido um maior conhecimento técnico de produtos e

capacidade de negociação, visto que a maioria de clientes possui conhecimento técnico de eletrônica ou sistemas semelhantes. Esses clientes normalmente são engenheiros ou profissionais que atua a muitos anos no segmento.

Entre o vendedor técnico e o analista de exportação, existe uma semelhança quanto ao atendimento. O contato com órgão público é bastante comum, exigindo certo conhecimento sobre direito administrativo e legislação.

No entanto, o analista vai muito além do vendedor. Ele é responsável pela gestão de contratos já obtidos através de vitórias em licitação. Faz programação de instalação, manutenção ou resolução de problemas específicos. Antes disso, ainda é responsável pela habilitação da empresa de acordo com editais.

Além da função relacionada à licitação, este profissional ainda realiza toda a parte de operacionalização de vendas com clientes de fora do país, negociando preços, prazos e transportes. Também cabe a ele providenciar toda a documentação para esta transação comercial.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Analista de exportação e importação	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 3543-05	
Setor: Comercial / Projetos	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Realiza operações de comércio internacional para exportação de produtos; analisa mercado internacional; presta orientação técnica a clientes; orienta o desembaraço aduaneiro. Administra participação em licitações.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar novos clientes no mercado externo e licitações, identificando possíveis negócios. • Fazer a operacionalização das vendas, enviando orçamentos, lançando pedidos, acompanhando produção e realizando o pós-venda. • Acompanhar processos de licitação, sendo responsável pela leitura de editais, procedimentos para habilitação e pela efetiva participação. • Elaborar documentos para fins de participação em licitação e para exportação. • Realizar a gestão de contratos, atendendo solicitações do cliente órgão público, tirando dúvidas e resolvendo problemas técnicos ou financeiros. • Administrar projetos paralelos, coordenando contato com outras instituições como FIESC, certificação CE e novas premissas de tributação. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em superior de Administração. 2. Conhecimentos: licitações, legislações específicas, comércio exterior, normas técnicas, economia geral, câmbio, direito administrativo e tributário. 3. Habilidades: domínio de leitura, negociação, elaboração de documentos, interpretação de legislação. 4. Atitudes: organização, persistência, dedicação, empenho. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas, tem total autonomia para coordenar as atividades da divisão. Algumas tarefas não são padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de clientes internacional. Sua divulgação poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à interpretação de editais e leis, ou mesmo na elaboração de documentos, que pode acarretar em problemas em operações de comércio exterior ou na gestão de contratos públicos de fornecimento. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência para fins de orientação, além de comercial e suporte técnico (esclarecimento de dúvidas), financeiro (liberação de crédito), almoxarifado e produção (consulta de data de saída de pedidos), desenvolvimento (necessidade de soluções diferentes das oferecidas pela linha de produtos) e compras (cadastro de clientes). Contatos externos com clientes do exterior e órgãos públicos, para fins de venda. 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 30: Descrição de cargo – Analista de exportação e importação

Fonte: Dados primários

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Analista de marketing	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 2531-20	
Setor: Comercial	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Estrutura estratégias de projeto; pesquisa e analisa o mercado; desenvolve propaganda, promoções e material de divulgação.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar material eletrônico e gráfico, a ser usado como ferramenta de vendas para o setor comercial. • Coordenar lançamento de produtos, elaborando material de divulgação e estruturando campanha de divulgação. • Cuidar da parte visual da empresa, adotando padrão único em folders, site, templates e embalagens. • Elaborar estratégias de venda, visando o fortalecimento de marca. • Lançar e administrar promoções de venda. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em superior de Administração (Marketing). 2. Conhecimentos: marketing, mercado, comportamento do consumidor, softwares de edição (Corel Draw e Photoshop). 3. Habilidades: elaboração de material de divulgação e estratégias de marketing, boa comunicação. 4. Atitudes: criatividade, dedicação, esforço, persistência. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para criação de novas soluções. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por lançamento de novos produtos. Sua divulgação antecipada ou indevida poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados a definições de estratégias de venda ou elaboração de material de divulgação, que pode fazer com que o resultado de vendas seja menor que o esperado. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerência e diretoria para fins de orientação para campanhas, além de suporte técnico (informações técnicas de produtos). 10. Condições de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 31: Descrição de cargo – Analista de marketing

Fonte: Dados primários

O analista de marketing desenvolve ferramentas a serem usadas por todos do setor comercial. Passam por ele todos os novos produtos a serem lançados, as solicitações de

materiais para clientes específicos e o layout da marca Automatiza. Além disso, participa da definição estratégica de planos de marketing e atuação de mercado.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente comercial	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1423-05	
Setor: Comercial	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Elabora planos estratégicos das áreas de comercialização, marketing e comunicação. Gerencia recursos humanos, administra recursos materiais e financeiros na sua área de atuação.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Fazer o acompanhamento das vendas, utilizando-se de relatórios. • Estruturar planos de marketing e estratégias de mercado e produto. • Acompanhar licitações e obras públicas, através de pesquisas na internet. • Definir material de divulgação a ser elaborado, de acordo com a necessidade destes materiais. • Fazer a apresentação de novas campanhas de marketing para o setor. • Prestar atendimento a cliente do projeto bancário. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de pós-graduação na área de vendas. 2. Conhecimentos: informática e matemática básica, noções de vendas e comerciais, conhecimento de produto, marketing. 3. Habilidades: lidar com pessoas, negociação, boa comunicação, poder de persuasão, liderança. 4. Atitudes: organização, iniciativa, criatividade. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de clientes e lançamento de novos produtos. Sua divulgação poderia ocasionar a perda de clientes para concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à especificação de produto, que pode fazer com que o sistema especificado não atenda as necessidades do cliente. Definições de estratégias de venda ou elaboração de material de divulgação, que pode fazer com que o resultado de vendas seja menor que o esperado. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerências (acompanhamento mensal), além de comercial e suporte técnico (esclarecimento de dúvidas), financeiro (liberação de crédito), almoxarifado e produção (consulta de data de saída de pedidos), desenvolvimento (necessidade de soluções diferentes das oferecidas pela linha de produtos) e compras (cadastro de clientes). Contatos externos com clientes, para fins de venda. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena setor comercial. 	
Comentário:	

Quadro 32: Descrição de cargo – Gerente comercial

Fonte: Dados primários

Um dos funcionários da divisão de projetos, além das funções tradicionais de venda (atendimento a cliente tipo Banco), ainda exerce o papel de gerente de todo o setor. Além das atividades relacionadas à venda, ele também faz uma ponte com a diretoria, assistenciando a resolução de problemas ou negociações maiores. Faz o elo do setor com a diretoria, emitindo relatórios e resolvendo problemas específicos.

4.4.7 Recursos humanos

Este setor não existe na empresa atualmente. É uma sugestão deste trabalho, visto que se acredita que seja necessário ao menos um profissional responsável por todas as questões de recursos humanos da empresa, desde recrutamento, seleção e contratação, passando por programação de treinamentos e chegando a administração do plano de cargos e salários.

Além das atividades já existentes, existem processos de administração de pessoas que podem ser desenvolvidos, e que a própria empresa tem interesse em colocar em prática. O primeiro ponto, já previsto para 2008, é a criação de uma avaliação de desempenho justa e que abranja todos os setores da empresa.

A avaliação de desempenho a ser criada, terá como base o plano de cargos e salários, e servirá para embasar um futuro projeto de um plano de participação de lucros e resultados.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de limpeza	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 5142-10	
Sector: Recursos humanos	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Conserva a limpeza dos ambientes por meio de coleta de lixo, varreções, lavagens, etc. Limpa recintos e vidros de janelas e fachadas.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Conservar a limpeza dos ambientes, coletando lixo, fazendo varreções e lavagens. • Limpar recintos, vidros e banheiros. • Zelar pelos equipamentos utilizados. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos no ensino fundamental. 2. Conhecimentos: produtos de limpeza em geral. 3. Habilidades: limpeza de ambientes. 4. Atitudes: força de vontade, agilidade, discreto. 5. Experiência: 2 semanas, adquirida no exercício da função. 6. Complexidade: Tarefas rotineiras e padronizadas. 7. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à limpeza de ambientes ou uso inadequado de produtos, deixando ambiente não agradável. 8. Esforço físico: Ocupante permanece em pé a maior parte do dia, por vezes em posições incômodas, o que pode causar fadiga ao final do expediente. Sujeito a pequenos cortes. 11. Ambiente de trabalho: Sujeito a elementos como odores, lixo, e poeira. 	
Comentário: Requer usos de equipamentos de segurança – luvas.	

Quadro 33: Descrição de cargo – Auxiliar de limpeza

Fonte: Dados primários

O cargo Auxiliar de limpeza foi incluído neste setor por não ter relação com nenhum outro e para que não haja necessidade de criar um setor onde haveria apenas um profissional, não relacionado com os objetivos da organização. O ocupante é responsável pela manutenção dos ambientes da empresa.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente de recursos humanos	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1423-05	
Sector: Recursos humanos	Diretoria: Administrativa Comercial
Descrição sumária: Gerencia atividades de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessora diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Fazer recrutamento, seleção e toma providências para a contratação de pessoal. • Administrar o plano de cargos e salários. • Estruturar programas de treinamento para cada setor. • Negociar relações humanas e do trabalho. • Definir parâmetros junto a gerências dos setores para criação de uma avaliação de desempenho. • Administrar o ponto eletrônico dos funcionários. • Administrar a remuneração variável (estaleca). • Programar calendário de férias de pessoal. • Zelar pelos equipamentos utilizados. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso superior de Administração. 2. Conhecimentos: administração de recursos humanos, contabilidade, legislação trabalhista. 3. Habilidades: lidar com pessoas, negociação, boa comunicação. 4. Atitudes: organização, iniciativa, pontualidade, assiduidade, dedicação. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Tem acesso a folha de pagamento de funcionários. Divulgação poderia causar embaraços internos. 8. Responsabilidade por erros: Trabalho envolve recomendações de política salarial e administração de ponto da empresa, quando acontecem erros de julgamento ou análise de horários, podem causar dispêndios à empresa. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com gerências para fins de orientação e coesão, além de todos os colaboradores (salários e problemas em geral) 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 	
Comentário:	

Quadro 34: Descrição de cargo – Gerente de recursos humanos

Fonte: Dados primários

O cargo criado tem como função a administração operacional das pessoas, resolvendo problemas de relacionamento e assistenciando os demais setores da empresa. Ainda atua

como uma ponte de comunicação das pessoas com a diretoria. Dentre suas funções, o primeiro desafio é a estruturação e administração de uma avaliação de desempenho.

4.4.8 Diretoria

A diretoria da empresa exerce a função de coordenação de todos os setores da empresa. É de lá também que partem todas as premissas referentes à estratégia da empresa, seja no âmbito financeiro, comercial, de investimento ou relacionadas às pessoas.

É composta por quatro membros, sendo que um deles exerce poucas funções de direção, ocupando o cargo de analista de desenvolvimento de sistema. Este membro participa apenas das decisões estratégicas, não sendo responsável pela coordenação de um setor em específico. Vale destacar que todos eles são sócios da empresa.

A diretoria se divide em duas grandes áreas, a Administrativo-comercial e a diretoria de Produção. A primeira é composta apenas por um diretor, enquanto a segunda tem em sua composição dois membros.

De acordo com esta realidade, descrevem-se os cargos dos diretores da empresa:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Diretor de compras	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1234-05	
Setor: Diretoria	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Planeja os serviços de suprimentos; dirige atividades de compras; define política de logística de suprimentos; participa das definições estratégicas; administra recursos materiais.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Planejar os serviços de suprimentos. • Definir política de logística e de compras de suprimentos. • Comprar componentes eletrônicos com características específicas. • Fazer pesquisa de preços, novos materiais e componentes. • Dirigir o setor de produção mecânica, suporte técnico e compras. • Participar das definições estratégicas. • Fazer a formação do preço de venda, baseado nos custos de componentes e preços de mercado. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de pós-graduação em Administração de Materiais ou Engenharia de Automação. 2. Conhecimentos: conhecimento técnico intenso de suprimentos, fundamentos de logística e administração de materiais, administração de produção. 3. Habilidades: lidar com pessoas, negociação, boa comunicação, controle de produção e de gestão de materiais. 4. Atitudes: organização, criatividade, interesse, dedicação. 5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por carteira de fornecedores e processos de produção. Sua divulgação poderia ocasionar ação massiva da concorrência. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à compra de materiais errados, que não atendem as especificações de produção. Definição de estoques mínimos errados pode ocasionar furos no estoque, que podem resultar na perda de vendas e clientes. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com diretoria para fins de definições estratégicas, além de produção mecânica, suporte técnico e compras (definição de políticas e controles). Contatos externos com fornecedores, dentro do contexto de grandes negociações. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena gerente do setor de compras. 	
Comentário:	

Quadro 35: Descrição de cargo – Diretor de compras

Fonte: Dados primários

Este cargo é responsável pela coordenação do setor de compras e desenvolvimento. Participa das negociações maiores com fornecedores e das decisões a nível estratégico.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Diretor de produção	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1222-05	
Setor: Diretoria	Diretoria: Produção
Descrição sumária: Planeja e administra processos produtivos; atua na definição de estratégias; provém condições de segurança do trabalho; desenvolve novos conceitos de produtos e processos.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Planejar e administrar processos produtivos. • Participar das decisões estratégicas. • Prover condições de segurança do trabalho. • Criar novos produtos, de acordo com necessidades de mercado ou solicitação de clientes. • Autorizar e ajustar conceito de novos produtos, vindos do desenvolvimento ou do suporte técnico. • Fazer a formação do preço de venda, baseado nos custos de componentes e preços de mercado. • Desenhar circuitos eletrônicos de placas de novos produtos. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. 	
1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de pós-graduação em Administração de Produção, Engenharia Mecânica ou de Automação.	
2. Conhecimentos: administração de custos, de produção e de projetos, noções de engenharia, de mercado e de tecnologia.	
3. Habilidades: desenvolvimento de novos produtos, relações com o mercado, definição de matéria-prima necessária.	
4. Atitudes: visionário, criatividade, compromisso, persistência, paciência.	
5. Experiência: 1 ano, adquirida no exercício do cargo.	
6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas.	
7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por processos de produção e desenvolvimento de novos conceitos de produtos, além dos circuitos de placas. Sua divulgação poderia ocasionar ação massiva da concorrência.	
8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados à criação de conceito de produto que não atende às necessidades de mercado, o que pode resultar com um resultado de vendas abaixo do esperado.	
9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com diretoria para fins de definições estratégicas, além de desenvolvimento e suporte técnico (conceito de novos produtos). Contatos externos com fornecedores, quando da necessidade de componentes especiais, assim como com clientes, observando necessidades de mercado.	
10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório.	
11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena setor de desenvolvimento.	
Comentário:	

Quadro 36: Descrição de cargo – Diretor de produção

Fonte: Dados primários

Este diretor controla os demais setores da produção. Define parâmetros quantitativos de produção, processos a serem realizados e estipula qualidade da linha de produtos. Além disso, é responsável pela criação de novos conceitos a serem materializados no setor de desenvolvimento.

O diretor administrativo comercial exerce influência sobre os setores financeiro, comercial e de recursos humanos. De certa forma, acaba por ter contato com todos os outros setores, visto que é ele quem faz toda a contratação de pessoal e negociação salarial. Muito das quantidades a serem produzidas também partem dos seus domínios, já que é o único que desenvolve relatórios de vendas globais e posição financeira da empresa.

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Diretor Administrativo-comercial	Data da emissão: 10/10/2007
Código CBO: 1231-10	
Sector: Diretoria	Diretoria: Administrativo-comercial
Descrição sumária: Dirige o fluxo financeiro da empresa; implementa o orçamento empresarial e administra recursos humanos. Elabora planejamento da empresa. Define e coordena o plano de marketing e vendas.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir o fluxo financeiro da empresa, avaliando relatórios financeiros e de vendas, estabelecendo planejamento financeiro. • Administrar os recursos humanos, negociando contratação, definição de salários e reajustes, além de aspectos motivacionais de pessoal. • Administrar contratos com órgãos públicos. • Efetuar reajustes na tabela de preço. • Definir princípios estratégicos para campanhas e tarefas de marketing. • Estabelecer metas para produção e para o setor comercial. • Definir comissão de vendedores, através de resultados de vendas. • Participar das decisões estratégicas. • Zelar pela manutenção das condições e do ambiente de trabalho. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrução: Conhecimentos formais equivalentes aos adquiridos em curso de pós-graduação em Administração (Finanças, Marketing, Gestão). 2. Conhecimentos: administração geral, finanças, recursos humanos e marketing. 3. Habilidades: lidar com pessoas, negociação, boa comunicação, liderança. 4. Atitudes: paciência, carisma, organização, responsabilidade, produtividade. 5. Experiência: 6 meses, adquirida no exercício do cargo. 6. Complexidade: Tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados, desembaraço para tomar decisão e criatividade intensa para solução de problemas. 7. Responsabilidade por dados confidenciais: Responsável por definições estratégicas financeiras e comerciais. Sua divulgação poderia ocasionar exposição exagerada da empresa. 8. Responsabilidade por erros: Erros relacionados ao controle financeiro, que pode gerar perdas ou erros em relatórios. Na gestão de recursos humanos, contratando profissionais que não se adequam a função. 9. Responsabilidade por contatos: Contatos internos com diretoria para fins de definições estratégicas, além de comercial, financeiro e recursos humanos (definição de políticas e controles). Contatos externos com bancos, assessoria jurídica e contábil para resolução de problemas em geral. 10. Ambiente de trabalho: Normais de escritório. 11. Responsabilidade por trabalho de terceiros: Coordena setor comercial, financeiro e de recursos humanos. 	
Comentário:	

Quadro 37: Descrição de cargo – Diretor administrativo-comercial

Fonte: Dados primários

Com este cargo, finaliza-se a descrição dos 33 cargos da empresa Automatiza. Para cada função, foram definidos nomenclatura, funções e especificações, algo que a empresa não dispunha até a realização deste estudo.

Esta descrição servirá de base para o restante do desenvolvimento do plano de cargos e salários.

4.5 Avaliação de cargos

Provido da descrição e especificação, parte-se agora para a avaliação de cada cargo, definindo particularidades e atribuindo pesos para os critérios observados. Para esta avaliação, foi usado o método de avaliação por pontos, adaptado da obra de Pontes (2007).

Dentro desse contexto, o primeiro passo foi a definição de pesos para cada critério analisado durante a descrição de cargos. Esta definição foi realizada em conjunto com a diretoria, visando identificar o que realmente ela identifica como importante dentro de cada cargo.

A atribuição de pesos realizada identificou a distribuição conforme o seguinte quadro:

Fator	Peso (%)
Instrução	12
Conhecimentos	10
Habilidades	4
Atitudes	4
Experiência	8
Complexidade	6
Responsabilidade por máquinas e equipamentos	4
Responsabilidade por numerário / valores	3
Responsabilidade por erros	6
Esforço físico	4
Esforço mental / visual	3
Risco	3
Responsabilidade por contatos	10
Responsabilidade por dados confidenciais	10
Condições de trabalho	3
Responsabilidade por supervisão	10

Quadro 38: Peso atribuído por fator de avaliação
Fonte: Dados primários

São 16 parâmetros analisados, que define a pontuação de cada cargo e serve como base para a definição da estrutura salarial.

Com a definição dos pesos dos parâmetros, elaborou-se um manual de avaliação de cargos, que resultará na pontuação final de cada cargo.

4.5.1 Manual de avaliação

O manual de avaliação tem como finalidade definir a pontuação para cada cargo dentro das possíveis divisões e classificações de cada quesito. Para cada critério foi criada uma tabela que estabelece a posição dentro da necessidade que o ocupante do cargo deve atender.

Para o cálculo dos níveis, foi adotada a metodologia apresentada por Pontes (2007). Este cálculo acontece por progressão aritmética, da seguinte forma: o peso atribuído para o quesito é a pontuação mínima que o ocupante pode atingir. Para a definição dos outros níveis, é usada a fórmula de progressão aritmética $q = a_n - a_1 / n - 1$, onde n é igual ao número de níveis para o quesito e q é igual a razão a ser somada a pontuação mínima até atingir a pontuação máxima.

Para fins de didática e facilidade de cálculo, foi atribuído o valor máximo de 1000 pontos para o cargo que obtiver pontuação máxima em todos os quesitos.

Dentro deste contexto, o primeiro critério estudado é a instrução. Seu peso é 12%, sendo que existem cinco possibilidades para cada cargo.

1 - INSTRUÇÃO		PONTOS
A	Ensino fundamental	12
B	Ensino médio	39
C	Ensino técnico	66
D	Ensino superior	93
E	Ensino de pós-graduação	120

Quadro 39: Ponderação do fator instrução

Fonte: Dados primários

O fator conhecimentos necessários para uma pessoa realizar o cargo teve peso atribuído de 10%, e está dividido em cinco níveis:

2 - CONHECIMENTOS		PONTOS
A	Conhecimento de ferramental básico, operação de máquinas e instrumentos de medição	10
B	Montagem e teste de placas	33
C	Técnico de produtos, processos ou suprimentos	55
D	Rotinas e processos administrativos	78
E	Noções de administração (marketing, finanças, custos, produção ou recursos humanos)	100

Quadro 40: Ponderação do fator conhecimentos

Fonte: Dados primários

Para o fator habilidades, que é o que o ocupante deve saber fazer para efetuar as atividades previstas pelo seu cargo, foi estipulado o peso de 4%. Está dividido em seis níveis, conforme tabela a seguir:

3 - HABILIDADES		PONTOS
A	Saber operar máquinas operatrizes, equipamentos eletrônicos e usar instrumentos de medição.	4
B	Domínio de montagem e teste de placas, além de instalação e configuração de produtos. Identificação e embalagem de materiais.	11
C	Atendimento ao cliente ou fornecedor, boa comunicação	18
D	Administração e controle de finanças, softwares gráficos	26
E	Controle de pessoas e processos	33
F	Tomada de decisão e administração	40

Quadro 41: Ponderação do fator habilidades

Fonte: Dados primários

Atitudes é a predisposição de comportamento que uma pessoa tem. Para este quesito, que é como a pessoa deve se comportar e agir dentro da empresa, o peso foi o mesmo de habilidades, com a diferença que este atributo possui apenas três possíveis níveis de classificação.

4 - ATITUDES		PONTOS
A	Organização, zelo, atenção	4
B	Organização, zelo e atenção, além de dedicação, comprometimento	22
C	Anteriores, acrescidos de iniciativa, criatividade, flexibilidade, pró-atividade	40

Quadro 42: Ponderação do fator atitudes

Fonte: Dados primários

No fator experiência, foram discriminados quatro níveis. Para este quesito, o peso atribuído foi de 8%. Este fator refere-se ao tempo necessário para que o ocupante possa estar capacitado a realizar suas atividades.

5 - EXPERIÊNCIA		PONTOS
A	Até 3 meses	8
B	de 3 meses a 6 meses	32
C	de 6 meses a 1 ano	56
D	mais de 1 ano	80

Quadro 43: Ponderação do fator experiência

Fonte: Dados primários

A complexidade das tarefas do cargo, até que ponto exige iniciativa e oferece autonomia no processo de decisão, tem peso de 6% nessa avaliação, sendo possível sua classificação em três níveis diferentes.

6 - COMPLEXIDADE		PONTOS
A	Tarefas rotineiras e padronizadas	6
B	Algumas tarefas são rotineiras e padronizadas, outras não, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão e agir.	33
C	Tarefas em geral não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas diversificados e desembaraço para tomar decisão.	60

Quadro 44: Ponderação do fator complexidade

Fonte: Dados primários

Responsabilidade por máquinas e equipamentos usados para o exercício das atividades do cargo está dividido em cinco níveis, sendo que o peso atribuído a ele foi de 4%.

7 - RESPONSABILIDADE POR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS		PONTOS
A	Não responsável por nenhum tipo de equipamento	4
B	Apenas computador, impressora, fax e telefone	13
C	Equipamentos de produção mecânica, máquinas operatrizes e instrumentos de medição	22
D	Equipamentos de montagem e teste eletrônico, instrumentos de medição	31
E	Equipamentos de produção mecânica, eletrônica e instrumentos de medição	40

Quadro 45: Ponderação do fator responsabilidade por máquinas e equipamentos

Fonte: Dados primários

O fator responsabilidade por numerário ou valores, ou seja, se o ocupante opera transações financeiras ou trabalha com dinheiro, está segmentado também em três níveis, dentro do peso que foi definido a ele, que é de 3%.

8 - RESPONSABILIDADE POR NUMERÁRIO OU VALORES MONETÁRIOS		PONTOS
A	Não trabalha com valores	3
B	Responsável por dinheiro ou operações financeiras de até R\$ 500,00	17
C	Responsável por dinheiro ou operações financeiras superiores a R\$ 500,00	30

Quadro 46: Ponderação do fator responsabilidade por numerário ou valores

Fonte: Dados primários

Dividido em quatro níveis, tem-se o fator responsabilidade por erros, cujo peso atribuído é de 6%. Este fator representa as possibilidades de acontecer um erro e em que nível ele pode ser descoberto.

9 - RESPONSABILIDADE POR ERROS		PONTOS
A	Nenhuma possibilidade ou mínima chance	6
B	Erros eventuais, descobertos por processos de supervisão ou controles administrativos internos	24
C	Erros que passam por processos internos de controle e supervisão, percebidos por reclamação de cliente ou despesas administrativas	42
D	Erros na definição estratégica ou concebimento de produtos	60

Quadro 47: Ponderação do fator responsabilidade por erros

Fonte: Dados primários

O esforço físico necessário para realizar as atividades teve ponderação de 4% e foi dividido em quatro níveis, de acordo com a descrição de cargos.

10 - ESFORÇO FÍSICO		PONTOS
A	Esforço leve ou condições normais de escritório	4
B	Esforço pequeno, apenas no manejo de objetos leves ou realizando atividades repetitivas	16
C	Esforço constante, carregando peso médio e ocasionalmente	28
D	Esforço constante, carregando peso pesado e ficando por vezes em posições incômodas	40

Quadro 48: Ponderação do fator esforço físico

Fonte: Dados primários

O décimo primeiro fator é o esforço mental / visual, que diz respeito à concentração necessária para a realização das atividades. Teve ponderação de 3%, estando dividido em quatro níveis.

11 - ESFORÇO MENTAL / VISUAL		PONTOS
A	Nenhum	3
B	Apenas na operação de softwares, na realização de ligações telefônicas ou embalagem de materiais	12
C	Concentração na operação de máquinas ou processos de produção e testes mecânicos	21
D	Concentração intensa em medidas e testes eletrônicos	30

Quadro 49: Ponderação do fator esforço mental / visual

Fonte: Dados primários

O fator risco também teve ponderação de 3% e está dividido em quatro níveis. Trata-se das possibilidades de acidentes durante a realização das tarefas.

12 - RISCO		PONTOS
A	Nenhum	3
B	Possibilidades remotas de acidentes	12
C	Pequenos cortes, queimaduras, lesão por esforço repetitivo e outros acidentes de pequeno porte	21
D	Cegueira, perda de membros, queimaduras grandes e outros acidentes de maior porte	30

Quadro 50: Ponderação do fator risco

Fonte: Dados primários

A responsabilidade por contatos teve uma ponderação maior que a maioria dos outros fatores. Foi definida em 10% e está dividida em quatro níveis. Representa o nível de contatos que o cargo realiza com outros membros ou outras organizações.

13 - RESPONSABILIDADE POR CONTATOS		PONTOS
A	Apenas interno, com gerente ou membros do mesmo setor	10
B	Apenas interno, com gerentes, diretoria e outros setores	40
C	Internos com diversos setores e externos com clientes, fornecedores, bancos, assessoria jurídica e contábil, entre outros	70
D	Internos e externos em nível estratégico	100

Quadro 51: Ponderação do fator responsabilidade por contatos

Fonte: Dados primários

O décimo quarto fator, referente à responsabilidade por dados confidenciais teve classificação igual a do fator anterior e também está definido em quatro possíveis níveis de qualificação. Diz respeito aos dados confidenciais que a o ocupante do cargo tem acesso no decorrer de suas atividades.

14 - RESPONSABILIDADE POR DADOS CONFIDENCIAIS		PONTOS
A	Não tem acesso	10
B	Responsável por carteira de cliente e fornecedores ou parâmetros de controle internos / financeiros	40
C	Projeto de placas, produtos ou circuitos eletrônicos	70
D	Definições estratégicas, inovações tecnológicas, novos produtos ou ações de marketing	100

Quadro 52: Ponderação do fator responsabilidade por dados confidenciais

Fonte: Dados primários

O penúltimo fator analisa as condições de trabalho. Teve peso atribuído de 3% e está dividido em três níveis de classificação. Refere-se ao ambiente de trabalho no qual o cargo está envolvido.

15 - CONDIÇÕES DE TRABALHO		PONTOS
A	Normais de escritório	3
B	Exposto a poeira, graxa, odores ou ruído	17
C	Anteriores, além de gases e fumaça	30

Quadro 53: Ponderação do fator condições de trabalho

Fonte: Dados primários

Fechando esta etapa de classificação, o quesito responsabilidade por supervisão, que refere-se ao controle de subordinados por parte do ocupante do cargo, teve ponderação de 10% e 4 possíveis níveis de classificação.

16 - RESPONSABILIDADE POR SUPERVISÃO		PONTOS
A	Nenhum subordinado	10
B	Até 3 subordinados	40
C	De 3 a 8 subordinados	70
D	Mais de 8 subordinados	100

Quadro 54: Ponderação do fator responsabilidade por supervisão

Fonte: Dados primários

A ponderação destes fatores de avaliação resulta em uma tabela onde são apresentados os valores mínimos e máximos dos cargos. Esta tabela segue a seguir.

	MIN	A	B	C	D	E	F	MAX
1 - Instrução	12	12	39	66	93	120	-	120
2 - Conhecimentos	10	10	33	55	78	100	-	100
3 - Habilidades	4	4	11	18	26	33	40	40
4 - Atitudes	4	4	22	40	-	-	-	40
5 - Experiência	8	8	32	56	80	-	-	80
6 - Complexidade	6	6	33	60	-	-	-	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	4	4	13	22	31	40	-	40
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	3	3	17	30	-	-	-	30
9 - Responsabilidade por erros	6	6	24	42	60	-	-	60
10 - Esforço físico	4	4	16	28	40	-	-	40
11 - Esforço mental / visual	3	3	12	21	30	-	-	30
12 - Risco	3	3	12	21	30	-	-	30
13 - Responsabilidade por contatos	10	10	40	70	100	-	-	100
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	10	10	40	70	100	-	-	100
15 - Condições de trabalho	3	3	17	30		-	-	30
16 - Responsabilidade por supervisão	10	10	40	70	100	-	-	100
TOTAL	100							1000

Quadro 55: Ponderação dos fatores de avaliação

Fonte: Dados primários

Desta tabela conclui-se que existe uma pontuação mínima de 100 pontos e máxima de 1000 pontos para cada cargo, de acordo com a especificação requerida para o ocupante do mesmo. A partir desta tabela, definiu-se a classificação dos cargos e a posterior definição da estrutura salarial.

4.5.2 Classificação dos cargos

De acordo com o manual e a tabela de avaliação apresentados no ponto anterior, foram avaliados e classificados os cargos de acordo com as atividades e condições relativas a suas funções.

Na tabela 1 e 2, são apresentada a avaliação realizada dos seis primeiros cargos da produção mecânica, descritos na etapa anterior do trabalho.

Tabela 1: Avaliação de cargos – Setor produção mecânica (parte 1)

Cargo	Serralheiro		Soldador		Polidor		Bobinador		Retificador		Montador	
Classificação Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução	A	12	A	12	A	12	A	12	A	12	A	Pontos
2 - Conhecimentos	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	12
3 - Habilidades	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	10
4 - Atitudes	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	B	4
5 - Experiência	A	8	B	32	A	8	B	32	B	32	B	32
6 - Complexidade	A	6	A	6	A	6	A	6	A	6	A	6
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	C	22	C	22	C	22	C	22	C	22	C	22
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3
9 - Responsabilidade por erros	B	24	B	24	B	24	B	24	B	24	C	42
10 - Esforço físico	D	40	B	16	D	40	B	16	B	16	B	16
11 - Esforço mental / visual	C	21	C	21	C	21	C	21	C	21	D	30
12 - Risco	D	30	D	30	C	21	C	21	C	21	C	21
13 - Responsabilidade por contatos	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
15 - Condições de trabalho	B	17	C	30	C	30	B	17	B	17	B	17
16 - Responsabilidade por supervisão	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
TOTAL		231		244		235		222		222		245

Fonte: Dados primários

Tabela 2: Avaliação de cargos – Setor produção mecânica (parte 2)

Cargo	Técnico Mecânico		Auxiliar de Almoxarifado		Motoboy		Supervisor Almoxarifado		Gerente de Produção	
Classificação Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução	C	66	A	12	A	12	B	39	D	93
2 - Conhecimentos	B	33	C	55	C	55	C	55	D	78
3 - Habilidades	B	11	B	11	B	11	E	33	E	33
4 - Atitudes	B	22	B	22	B	22	B	22	C	40
5 - Experiência	B	32	B	32	B	32	C	56	D	80
6 - Complexidade	C	60	A	6	A	6	B	33	C	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	E	40	C	22	C	22	B	13	C	22
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	A	3	A	3	B	17	A	3	A	3
9 - Responsabilidade por erros	C	42	C	42	C	24	C	42	C	42
10 - Esforço físico	B	16	B	16	B	16	B	16	B	16
11 - Esforço mental / visual	C	21	B	12	B	12	B	12	C	21
12 - Risco	C	21	C	21	C	21	C	21	C	21
13 - Responsabilidade por contatos	C	70	A	10	A	10	A	10	C	70
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	A	10	A	10	A	10	A	10	B	40
15 - Condições de trabalho	B	17	B	17	B	17	B	17	B	17
16 - Responsabilidade por supervisão	A	10	A	10	A	10	B	40	A	100
TOTAL		474		301		315		422		736

Fonte: Dados primários

Pode-se verificar que os cargos apresentaram pontuação até certo ponto baixa. Identifica-se também que existe certa homogeneidade de pontuação de cargos na primeira tabela, justamente por ser referir aos cargos atrelados ao chão de fábrica.

Na segunda tabela, alguns cargos já apresentam pontuação mais elevada, o que representa uma maior complexidade e maiores requisitos para tais cargos. O técnico mecânico apresentou pontuação alta por exigir conhecimento técnico mais elevado e por lidar tanto com a produção mecânica como ter domínio sobre a parte eletrônica da produção.

O supervisor de almoxarifado também se sobressaiu por ter três subordinados, além de exigir instrução e conhecimentos mais elevados que os cargos de chão de fábrica.

Na tabela 3, é apresentada a pontuação dos cargos relacionados ao setor de suporte técnico. A pontuação destes cargos é mais elevada principalmente pelo fato de que seus ocupantes devem ter instrução técnica, conhecimento de produtos e processos de montagens, além de lidarem com equipamentos de maior tecnologia que os do setor anterior.

O cargo de técnico de manutenção apresentou pontuação menor por estar relacionados com processos mais operacionais de montagem e testes de placas. Estão também submetidos a um processo de supervisão, onde o espaço para tomada de decisão e autonomia acaba sendo pequeno.

Tabela 3: Avaliação de cargos – Setor suporte técnico

Cargo		Técnico de Manutenção		Supervisor Montagem		Técnico Eletrônico		Instalador		Ger. Suporte Técnico	
Classificação	Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução		C	66	C	66	C	66	C	66	D	93
2 - Conhecimentos		B	33	C	55	C	55	C	55	D	78
3 - Habilidades		B	11	E	33	C	18	B	11	E	33
4 - Atitudes		A	4	B	22	B	22	A	4	C	40
5 - Experiência		B	32	C	56	C	56	B	32	D	80
6 - Complexidade		A	6	B	33	B	33	A	6	C	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos		D	31	D	31	D	31	D	31	D	31
8 - Responsabilidade por numerário ou valores		A	3	A	3	A	3	A	3	A	3
9 - Responsabilidade por erros		B	24	C	42	C	42	C	42	C	42
10 - Esforço físico		B	16	B	16	A	4	B	16	A	4
11 - Esforço mental / visual		D	30	D	30	D	30	D	30	D	30
12 - Risco		C	21	C	21	B	12	B	12	B	12
13 - Responsabilidade por contatos		A	10	C	70	C	70	C	70	C	70
14 - Responsabilidade por dados confidenciais		A	10	C	70	C	70	C	70	C	70
15 - Condições de trabalho		C	30	C	30	A	3	A	3	A	3
16 - Responsabilidade por supervisão		A	10	B	40	A	10	A	10	C	70
TOTAL		337		618		525		461		719	

Fonte: Dados primários

Na tabela 4 está a classificação dos cargos do setor de compras, desenvolvimento e do financeiro. Estes cargos apresentam índices mais elevados que o dos setores anteriores por representarem atividades de maior complexidade. Exigem mais conhecimentos, habilidades e atitudes de seus ocupantes, além de nível de instrução mais elevado.

A exceção são os cargos de auxiliar de compras e assistente financeiros, que de certa forma realizam atividades consideradas mais operacionais e repetitivas no dia-a-dia.

O setor de desenvolvimento apresenta índices maiores, pois exige que o ocupante do cargo seja um excelente profissional, tenha domínio sobre parte técnica e teste de equipamentos. Além de tudo, tem como requisito ensino superior. Outro fator que contribuiu para a boa pontuação é o fato do ocupante do cargo ter acesso aos esquemas elétricos e aos novos projetos em desenvolvimento pela Automatiza.

A tabela 5 apresenta o resultado da avaliação de cargos do setor comercial. Apresenta pontuações superiores aos do suporte técnico e produção mecânica também pelo fato de apresentarem mais complexidade, exigirem mais conhecimentos, habilidades, atitudes e nível de instrução. A pontuação também é maior pelo fato de terem acesso a carteira de clientes da empresa. Esse contato com o cliente também foi responsável pela melhor pontuação dos cargos.

O cargo de vendedor externo, além de todos os atributos exigidos para os outros membros do setor comercial, ainda exige que o ocupante tenha domínio da instalação e da parte técnica dos produtos. Isso fez com que sua pontuação ficasse mais elevada que a dos outros cargos.

O analista de exportação teve pontuação superior aos dos outros cargos por exigir conhecimentos mais avançados. Tais conhecimentos estão relacionados com a administração de contratos e noções de comércio exterior.

Tabela 4: Avaliação de cargos – Setores compras, desenvolvimento e financeiro

Cargo	Auxiliar Compras		Gerente Compras		Analista de Desenvolv.		Gerente de Desenvolv.		Assistente Financeiro		Gerente Financeiro	
	Classificação	Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução	B	39	D	93	D	93	D	93	B	39	D	93
2 - Conhecimentos	C	55	D	78	C	55	D	78	D	78	D	78
3 - Habilidades	C	18	E	33	B	11	E	33	D	26	E	26
4 - Atitudes	B	22	C	40	C	40	C	40	B	22	C	40
5 - Experiência	B	32	C	56	D	80	D	80	B	32	D	80
6 - Complexidade	A	6	C	60	C	60	C	60	A	6	C	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	B	13	B	13	D	31	D	31	B	13	B	13
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	A	3	B	17	A	3	A	3	C	30	C	30
9 - Responsabilidade por erros	B	24	C	42	D	60	D	60	C	42	C	42
10 - Esforço físico	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4	A	4
11 - Esforço mental / visual	B	12	B	12	D	30	D	30	B	12	B	12
12 - Risco	B	12	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3
13 - Responsabilidade por contatos	C	70	C	70	C	70	C	70	A	10	C	70
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	B	40	B	40	D	100	D	100	B	40	B	40
15 - Condições de trabalho	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3
16 - Responsabilidade por supervisão	A	10	A	40	A	10	B	40	A	10	B	40
TOTAL		363		604		653		728		370		634

Fonte: Dados primários

Tabela 5: Avaliação de cargos – Setores compras, desenvolvimento e financeiro

Cargo	Assistente de Vendas		Vendedor Externo		Vendedor Técnico		Analista de Exportação		Analista de Marketing		Gerente Comercial	
Classificação Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução	B	39	C	66	D	93	D	93	D	93	E	100
2 - Conhecimentos	C	55	C	55	C	55	D	78	C	55	D	78
3 - Habilidades	C	18	C	18	C	18	C	18	D	26	E	33
4 - Atitudes	C	40	C	40	C	40	C	40	C	40	C	40
5 - Experiência	B	32	B	32	B	32	C	56	B	32	D	80
6 - Complexidade	B	33	B	33	B	33	B	33	C	60	C	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	B	13	D	31	B	13	B	13	B	13	B	13
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	A	3	A	3	A	3	A	3	B	17	A	3
9 - Responsabilidade por erros	C	42	C	42	C	42	C	42	D	60	D	60
10 - Esforço físico	A	4	B	16	A	4	A	4	A	4	A	4
11 - Esforço mental / visual	B	12	D	30	B	12	B	12	B	12	B	12
12 - Risco	A	3	B	12	A	3	A	3	A	3	A	3
13 - Responsabilidade por contatos	C	70	C	70	C	70	C	70	C	70	C	70
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	B	40	B	40	B	40	B	40	D	100	D	100
15 - Condições de trabalho	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3	A	3
16 - Responsabilidade por supervisão	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	D	100
TOTAL		417		501		471		518		598		759

Fonte: Dados primários

Em última instância, são apresentados na tabela 6 os cargos do setor de recursos humanos, criado por este trabalho, do auxiliar de limpeza e dos cargos de diretoria.

O diretor de recursos humanos apresentou índice de avaliação semelhante aos de outros gerentes, como o de compras e o financeiro. Isto pelo fato de estarem incluídos em um contexto de condições normais de escritório e, naturalmente, por exigirem conhecimentos, habilidades, atitudes e nível de instrução superiores aos dos outros cargos.

No entanto, os gerentes da produção mecânica, suporte técnico e comercial apresentaram índices superiores aos outros gerentes. Isso se deve ao fato que os dois primeiros são responsáveis por equipamentos e máquinas de produção, além de não estarem em ambientes normais de escritório.

O gerente comercial apresentou índice semelhante por requerer de seu ocupante algum tipo de especialização na área de vendas ou marketing. Ambos são mais bem classificados por terem equipes de subordinados sob seu controle. O gerente de desenvolvimento, como já foi citado, precisa ser um profissional de alto padrão, além de ter acesso a diversos dados confidenciais.

O auxiliar de limpeza apresentou a pontuação mais baixa de todos os cargos, como já era previsto. Deve-se ao fato que não trabalha com nenhum equipamento de produção nem exerce atividades de certo padrão de complexidade.

Os índices dos cargos de diretoria foram superiores a todos os outros. Esse fato já era previsto e foi apenas comprovado. Os ocupantes são responsáveis por diversas decisões de nível estratégico, além de serem bastante exigidos no que se refere à instrução. A pontuação que não obtiveram está relacionada a atividades operacionais e administração de máquinas, algo que nenhum diretor é responsável diretamente.

Tabela 6: Avaliação de cargos – Recursos humanos, auxiliar de limpeza e diretoria

Cargo	Auxiliar de Limpeza		Gerente de RH		Diretor de Compras		Diretor de Produção		Diretor Adm. Com.	
Classificação Pontuação	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos	Clas.	Pontos
1 - Instrução	A	12	D	93	D	93	D	93	E	120
2 - Conhecimentos	A	10	D	78	E	100	E	100	E	100
3 - Habilidades	A	4	E	33	F	40	F	40	F	40
4 - Atitudes	A	4	C	40	D	80	D	80	D	80
5 - Experiência	A	8	C	56	C	60	C	60	C	60
6 - Complexidade	A	6	C	60	C	60	C	60	C	60
7 - Responsabilidade por máquinas e equipamentos	A	4	B	13	B	13	B	13	B	13
8 - Responsabilidade por numerário ou valores	A	3	A	3	C	30	C	30	C	30
9 - Responsabilidade por erros	A	6	C	42	D	60	D	60	D	60
10 - Esforço físico	B	16	A	4	A	4	A	4	A	4
11 - Esforço mental / visual	A	3	A	12	D	30	D	30	B	12
12 - Risco	B	12	A	3	A	3	B	12	A	3
13 - Responsabilidade por contatos	A	10	C	70	D	100	D	100	D	100
14 - Responsabilidade por dados confidenciais	A	10	B	40	D	100	D	100	D	100
15 - Condições de trabalho	B	17	A	3	A	3	A	3	A	3
16 - Responsabilidade por supervisão	A	10	A	10	B	40	B	70	B	70
TOTAL		135		560		816		855		855

Fonte: Dados primários

Da pontuação obtida através das tabelas de avaliação dos cargos será delineada a nova estrutura salarial que será proposta para a empresa. A intenção é classificar cargos de pontuação semelhantes, definindo feixas de salário.

4.6 Pesquisa salarial

A pesquisa salarial realizada por este estudo tem origem em fontes secundárias. Isso se deve ao fato de que as empresas que atuam no mesmo segmento que a Automatiza estão situadas geograficamente distantes, principalmente na região de São Paulo. Além da distância, existe o fato que a concorrência no setor é extremamente acirrada, o que poderia trazer distorções para o resultado da pesquisa, impossibilitando sua utilização.

Num primeiro momento, buscou-se usar a pesquisa salarial disponibilizada pelo jornal Folha de São Paulo (desenvolvida pelo instituto Datafolha), publicada no caderno de empregos das edições de domingo. Pelo fato do jornal considerar a realidade de São Paulo, usando médias e grandes empresas (Automatiza é empresa de pequeno porte), os salários desta pesquisa estavam totalmente fora da realidade do que a empresa tem atualmente ou oferece condições de pagar.

Desta forma, optou-se em usar a pesquisa salarial coordenada pelo instituo Catho, órgão reconhecido nacionalmente, com certa credibilidade. A pesquisa utilizada foi a vigésima primeira edição, publicada em outubro de 2007. Os salários utilizados foram os da região de Santa Catarina, trabalhando apenas com o salário bruto (Tabela 7).

Para melhor compreensão desta tabela, faz-se necessário a apresentação de alguns termos de estatística nela encontrados. Tais conceitos são baseados nas definições de Barbetta (1999). Ele define média como a soma dos valores, dividida pelo número de valores observados. Concomitantemente mediana procura identificar o centro de um conjunto de valores, no sentido de ser o valor que divide a distribuição ao meio, deixando os 50% de maior valor de um lado e os 50% menor valor de outro. Ainda na abordagem deste mesmo autor, o primeiro quartil ou quartil inferior é o valor que delimita os 25% de menor valor. Já o terceiro quartil ou quartil superior é o valor que separa os 25% de maior valor.

Todos os cargos foram envolvidos na pesquisa. Alguns deles encontravam-se com outra nomenclatura ou foram substituídos por cargos semelhantes. O resultado desta pesquisa é apresentado na tabela a seguir.

Neste contexto, os salários da Automatiza são muito próximos ao que acontece no primeiro quartil. A grande exceção são os cargos de gerência, supervisão e diretoria, que estão totalmente fora da realidade da empresa.

Tabela 7: Pesquisa salarial (em Reais)

PROD. MECÂNICA	Média	1º Quartil	Mediana	3º Quartil
Serralheiro	1.100,00	713,00	1.072,00	1.463,00
Soldador	1.121,00	726,00	1.092,00	1.490,00
Polidor de metais	1.056,00	685,00	1.029,00	1.404,00
Bobinador eletricista	1.056,00	685,00	1.029,00	1.404,00
Retificador	1.056,00	685,00	1.029,00	1.404,00
Montador	1.635,00	1.060,00	1.593,00	2.174,00
Técnico mecânico	2.042,00	1.324,00	1.989,00	4.522,00
Auxiliar de almoxarifado	672,00	436,00	655,00	893,00
Motoboy	784,00	508,00	764,00	1.042,00
Supervisor de almoxarifado	2.768,00	1.795,00	2.697,00	3.285,00
Gerente de produção	7.479,00	4.304,00	6.425,00	8.928,00
SUPORTE TÉCNICO				
Técnico eletrônico	1.481,00	960,00	1.442,00	1.968,00
Supervisor de montagem	4.229,00	2.742,00	4.120,00	5.622,00
Técnico de manutenção	615,00	399,00	599,00	817,00
Instalador	2.962,00	1.920,00	2.886,00	3.938,00
Gerente de suporte técnico	7.232,00	4.689,00	7.046,00	9.615,00
COMPRAS				
Auxiliar de compras	795,00	515,00	774,00	1.056,00
Gerente de compras	9.103,00	5.901,00	8.868,00	12.101,00
DESENVOLVIMENTO				
An. de desenvolvimento	2.046,00	1.727,00	1.993,00	2.720,00
Gerente de desenvolvimento	9.929,00	6.437,00	9.673,00	13.200,00
FINANCEIRO				
Gerente financeiro	7.153,00	4.638,00	6.969,00	9.509,00
Assistente financeiro	1.192,00	773,00	1.161,00	1.585,00
COMERCIAL				
Vendedor externo	2.561,00	1.660,00	2.495,00	3.409,00
Vendedor técnico	3.054,00	1.980,00	2.976,00	4.060,00
Assistente de vendas	1.239,00	804,00	1.207,00	1.648,00
Analista de marketing	1.728,00	1.175,00	1.754,00	2.438,00
Analista de exportação	1.870,00	12.112,00	1.822,00	2.486,00
Gerente comercial	3.104,00	4.606,00	6.921,00	9.445,00
RH				
Gerente de RH	8.488,00	5.503,00	8.269,00	11.283,00
Auxiliar de limpeza	542,00	351,00	528,00	720,00
DIRETORIA				
Diretor de compras	17.572,00	11.392,00	17.119,00	23.360,00
Diretor de produção	15.479,00	10.035,00	15.080,00	20.577,00
Diretor adm-comercial	17.931,00	11.625,00	17.468,00	23.837,00

Fonte: Instituto Catho (2007)

4.7 Estrutura e política salarial

De posse da pesquisa salarial e da avaliação dos cargos, parte-se agora para a definição da política salarial.

A metodologia utilizada foi desenvolvida visando chegar a uma homogeneidade salarial em relação a cargos semelhantes e ao mercado. Dessa forma, o primeiro passo foi a classificação dos cargos de acordo com a ponderação resultante da avaliação dos cargos. Foram então definidos oito níveis de classificação, acompanhados de oito faixas salariais a serem implementadas. Estes níveis tem origem através da observação de pontuação semelhantes de determinados cargos, que foram então agrupados. Os níveis foram separados de cem em cem pontos para facilitar sua classificação, agrupando cargos com pontuação semelhante.

Posterior a este passo, fez-se um levantamento salarial interno para saber qual a média salarial por cargo e classificação advinda da classificação dos cargos. Neste contexto, procurou-se definir um salário médio para cada nível e compará-lo com a pesquisa salarial, usando o primeiro quartil. Esta escolha justifica-se pelo fato da Automatiza ser uma empresa de pequeno porte, considerando que estes salários seriam os mais adequados para sua realidade financeira.

A política adotada foi que se o salário estivesse acima dos números da pesquisa, o salário seria mantido o mesmo. Dentre os diferentes cargos dentro do mesmo nível de avaliação, o salário mais alto foi aplicado para todos. Os salários que estiverem abaixo, mas dentro da realidade da empresa, seriam equiparados com os obtidos na pesquisa.

Para apresentar a formação do sistema de classificação e definição salarial, utiliza-se o exemplo do nível 2 (Quadro 56). Neste grupo ocupacional estão agrupados cargos do setor de produção mecânica que obtiveram pontuação semelhante na fase de avaliação. Por estes cargos apresentarem semelhanças de especificação de cargo, foram então agrupados em um único nível. Para os demais grupos foi utilizada a mesma metodologia.

Para exemplificar a formação do salário, toma-se como base o nível número 3. Os cargos nele contido (Auxiliar de almoxarifado, Técnico de Manutenção, Auxiliar de Compras, Assistente Financeiro e Motoboy) obtiveram pontuação semelhante e foram agrupados. Os salários pagos atualmente a este grupo foram então confrontados com os do primeiro quartil da pesquisa salarial. Se estiverem acima, a política foi de sustentá-los.

Neste grupo em específico, observou-se que os salários dos cargos estavam acima dos resultados encontrados na pesquisa, com exceção do Assistente Financeiro que teve tratamento especial e será apresentado mais a frente. Sendo assim, a única providência foi difundir o maior salário entre todos os cargos do grupo.

Para o cargo que serviu de base, onde o salário já era R\$ 619,40, foi aplicado apenas o reajuste definido por acordo coletivo. Esta metodologia norteou toda a definição de estrutura salarial realizada pelo estudo.

Neste contexto, apresenta-se primeiramente o quadro de classificação salarial proposta, já com a definição salarial.

Nível	Faixa de pontos	Cargos	Salário Base
1	até 200	Auxiliar de Limpeza	R\$ 470,31
2	201 a 300	Serralheiro, Soldador, Polidor, Bobinador, Retificador, Montador	R\$ 791,83
3	301 a 400	Auxiliar de almoxarifado, Técnico de Manutenção, Auxiliar de Compras, Assistente Financeiro, Motoboy	R\$ 619,40
4	401 a 500	Técnico Mecânico, Supervisor de Almoxarifado, Instalador, Assistente de Vendas, Vendedor Técnico	R\$ 804,00
5	501 a 600	Técnico Eletrônico, Vendedor Externo, Analista de Exportação, Analista de Marketing, Gerente de RH	R\$ 960,00
6	601 a 700	Supervisor de Montagem, Gerente Financeiro, Gerente de Compras, Analista de Desenvolvimento	R\$ 960,00
7	701 a 800	Gerente de Produção, Gerente de Suporte Técnico, Gerente de Desenvolvimento, Gerente Comercial	R\$ 1.358,50
8	Acima de 800	Diretores de Compras, Produção e Administrativo-Comercial	R\$ 3.500,00

Quadro 56: Classificação dos cargos e estrutura salarial (em Reais)

Fonte: Dados primários

Algumas outras ponderações são necessárias após a apresentação deste quadro. O salário do nível 1 foi definido pelo atual salário do ocupante do cargo, que trabalha apenas trinta horas semanais na empresa e está com salário acima do apontado na pesquisa. Seu salário teve apenas o reajuste anual da categoria.

O nível 3 apresenta salários menores que os do nível 2 por estes já possuírem uma remuneração negociada com a diretoria e acima do primeiro quartil observado na pesquisa salarial. Mesmo assim, os salários do nível 3 estão acima da pesquisa, da mesma forma que o nível 2. O reajuste foi o mesmo aplicado com o nível 1.

Os cargos do nível 4 tiveram seus salários definidos pela pesquisa salarial. Para todos os cargos, houve aumento salarial significativo.

O nível 5 teve seu salário advindo também da pesquisa salarial. Alguns ocupantes já recebem salários maiores do que o definido nesta faixa salarial.

Para os níveis 6, 7 e 8, não foi utilizada base em pesquisa salarial. Isso se deve ao fato dos salários para supervisão obtidas através do Instituto Catho, não condiz com a realidade salarial que a Automatiza pode oferecer aos seus colaboradores. Desta forma, os salários foram apenas homogeneizados, dando valores iguais para todos que ocupam o mesmo nível. Na composição da estrutura salarial, para aqueles que já tinham salário do patamar, foi aplicado apenas o ajuste anual da categoria.

O mesmo fato aconteceu com os cargos de instalador, supervisor de montagem, vendedor externo e técnico e analista de exportação, que apresentaram valores muito superiores aos pagos pela Automatiza.

O analista de marketing trabalha apenas vinte horas semanais. Logo, tem seu salário acima do primeiro quartil advindo da pesquisa. O cargo de assistente financeiro teve seu valor ajustado individualmente de acordo com a pesquisa, por estar a um valor dentro do que a empresa se dispõe a pagar.

Alguns salários permaneceram acima dos níveis indicados pela nova estrutura salarial, pois são advindos de negociações maiores com a diretoria. Para estes cargos e para os que não sofreriam alteração salarial foi adotada a margem de 5% de aumento, que é o aumento advindo de acordo coletivo previsto para 2008, definido pelo sindicato da categoria.

Para os contratados, o plano indica que deve haver um período de experiência de três meses, onde o novo ocupante exercerá as funções do cargo. A empresa então observará se o mesmo possui as características para sua efetiva contratação. Para esses profissionais em experiência, deve-se adotar 10% a menos do salário previsto para cargo. Somente com a sua efetivação o profissional passaria a receber o salário em integralidade.

Como resultado dessa adequação salarial, apresenta-se a tabela a seguir, onde se pode comparar os salários pagos atualmente e os que este plano de cargos e salários pretende implantar, observando o ganho salarial relativo e absoluto.

PRODUÇÃO						
Cargo	Nível	Qdc.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Serralheiro	2	1	R\$ 791,83	R\$ 831,42	R\$ 39,59	5,00%
Soldador	2	1	R\$ 676,00	R\$ 791,83	R\$ 115,83	17,13%
Polidor	2	2	R\$ 711,00	R\$ 791,83	R\$ 80,83	11,37%
Bobinador	2	2	R\$ 751,42	R\$ 791,83	R\$ 40,41	5,38%
Retificador	2	1	R\$ 836,00	R\$ 836,00	R\$ 0,00	0,00%
Montador	2	1	R\$ 711,00	R\$ 791,83	R\$ 80,83	11,37%

(CONTINUA)

PRODUÇÃO						
Técnico Mecânico	4	1	R\$ 1.276,00	R\$ 1.276,00	R\$ 0,00	0,00%
Aux. Almojarifado	3	3	R\$ 619,40	R\$ 650,37	R\$ 30,97	5,00%
Motoboy	2	1	R\$ 619,40	R\$ 650,37	R\$ 30,97	5,00%
Sup. Almojarifado	4	1	R\$ 711,00	R\$ 804,00	R\$ 93,00	13,08%
Gerente Produção	7	1	R\$ 1.434,50	R\$ 1.506,23	R\$ 71,73	5,00%
SUBTOTAL	15		RS 11.838,77	RS 12.606,11		
SUPORTE TÉCNICO						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Técnico Manut.	3	4	R\$ 562,50	R\$ 619,40	R\$ 56,90	10,12%
Sup. Montagem	6	1	R\$ 700,00	R\$ 960,00	R\$ 260,00	37,14%
Técnico Eletrônico	5	4	R\$ 657,04	R\$ 960,00	R\$ 302,96	46,11%
Instalador	4	3	R\$ 750,00	R\$ 804,00	R\$ 54,00	7,20%
Gerente Sup. Técnico	7	1	R\$ 1.358,00	R\$ 1.425,90	R\$ 67,90	5,00%
SUBTOTAL	13		RS 9.186,16	RS 11.115,50		
COMPRAS						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Aux. Compras	3	1	R\$ 550,00	R\$ 619,40	R\$ 69,40	12,62%
Gerente Compras	6	1	R\$ 700,00	R\$ 960,00	R\$ 260,00	37,14%
SUBTOTAL	2		RS 1.250,00	RS 1.579,40		
DESENVOLVIMENTO						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Analista Desenvolv.	6	2	R\$ 2.280,00	R\$ 2.394,00	R\$ 114,00	5,00%
Gerente Desenvolv.	7	1	R\$ 1.358,50	R\$ 1.426,43	R\$ 67,93	5,00%
SUBTOTAL	3		RS 5.918,50	RS 6.214,43		
FINANCEIRO						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ass. Financeiro	3	1	R\$ 650,00	R\$ 773,00	R\$ 123,00	18,92%
Gerente Financeiro	6	1	R\$ 1.100,00	R\$ 1.155,00	R\$ 55,00	5,00%
SUBTOTAL	2		RS 1.750,00	RS 1.928,00		
COMERCIAL						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ass. Vendas SC / PR	4	2	R\$ 534,20	R\$ 804,00	R\$ 269,80	50,51%
Ass. Vendas SP	4	2	R\$ 888,50	R\$ 932,93	R\$ 44,43	5,00%
Vendedor Externo	5	3	R\$ 1.000,00	R\$ 1.050,00	R\$ 50,00	5,00%
Vendedor Técnico	4	3	R\$ 556,13	R\$ 804,00	R\$ 247,87	44,57%
Analista Exportação	5	1	R\$ 950,00	R\$ 997,50	R\$ 47,50	5,00%
Analista de Mkt	5	1	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 0,00	0,00%
Gerente Comercial	7	1	R\$ 950,00	R\$ 1.358,50	R\$ 408,50	43,00%
SUBTOTAL	13		RS 10.313,79	RS 12.291,85		
RECURSOS HUMANOS						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Auxiliar de Limpeza	1	1	R\$ 447,91	R\$ 470,31	R\$ 22,40	5,00%
Gerente RH	5	1	R\$ 377,91	R\$ 960,00	R\$ 582,09	154,03%
SUBTOTAL	2		RS 825,82	RS 1.430,31		
DIRETORIA						
Cargo	Nível	Qde.	Salário Atual	Salário Proposto	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Diretor Adm-Com.	8	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.465,00	R\$ 465,00	15,50%
Diretor Produção	8	1	R\$ 3.300,00	R\$ 3.465,00	R\$ 165,00	5,00%
Diretor Compras	8	1	R\$ 3.300,00	R\$ 3.465,00	R\$ 165,00	5,00%
TOTAL	3		RS 9.600,00	RS 10.395,00		
TOTAL GERAL	53		RS 50.683,04	RS 57.560,59		

Quadro 57: Estrutura salarial proposta

Fonte: Dados primários

O impacto total na folha de pagamento foi de pouco mais de 8% acima da folha que seria paga após o aumento da categoria, que ocorre anualmente em janeiro na faixa de 5%. Considerando todos os tributos e encargos que estão relacionados à folha de pagamento, o impacto percentual seria maior, na casa dos 16%, como mostra o quadro abaixo.

CUSTO TOTAL APÓS REAJUSTE DO ACORDO COLETIVO	R\$ 53.217,19
% ACIMA DA FOLHA APÓS REAJUSTE	8,16%
% ESTIMADA ACIMA DA FOLHA CONSIDERANDO ENCARGOS SOCIAIS	15,7%

Quadro 58: Impacto da nova estrutura salarial
Fonte: Dados primários

Este índice foi bem aceito pela diretoria empresa, que já para 2008 pretendia implementar uma melhoria salarial acima do proposto em acordo coletivo estipulado pelo Sindicato e não sabia como fazê-las da melhor forma e de um modo justo.

O valor que consta na tabela em gerente de RH, é o valor de uma bolsa de estágio paga a um colaborador do setor financeiro, que realiza atualmente algumas atividades relacionadas a RH.

Vale ressaltar que além da remuneração fixa, o colaborador recebe da empresa auxílio para deslocamento, que pode ser vale-transporte ou auxílio combustível. Os funcionários do setor comercial recebem comissão sobre vendas. Além disso, a empresa oferece uma série de convênios, com uma série de benefícios aos seus colaboradores (vide Apêndice V).

Em virtude do aumento considerável da nova estrutura salarial, a empresa optou em não oferecer mais nenhum benefício extra a seus colaboradores. Tais melhorias ficam previstas para a adequação salarial a ser realizada no ano de 2009.

4.8 Movimentação de pessoas

Um plano de cargos e salários deve oferecer oportunidades de crescimento dentro da empresa. Na Automatiza, a movimentação vertical de pessoas é rara, estando sujeita a abertura de vagas por saída de funcionário ou advinda da criação de novas áreas e setores.

Dentro desta realidade organizacional, o plano de cargos e salários desenvolvido procurou oferecer possibilidades de mobilidade horizontal, evitando a estagnação e a rigidez para os ocupantes do cargo.

Dessa forma, todos os cargos foram distribuídos em três níveis, cuja titulação de cargo acrescentará um algarismo romano ao final do nome do cargo (exemplo: Serralheiro I).

Para que o ocupante do cargo possa subir de nível, a empresa determinou grandes esferas onde o ocupante deve apresentar melhoria. A primeira delas diz respeito à experiência, que viria naturalmente pelo fato do ocupante permanecer no cargo para o período estipulado.

A segunda esfera de avaliação é o conhecimento. Neste ponto, a empresa pretende valorizar profissionais que estão interessados no desenvolvimento profissional. Desta forma, será estudado um número de horas-aula que o ocupante deve cumprir ao longo de um ano para atingir um desenvolvimento profissional desejado. Também será vinculado a definição de cursos, junto ao SENAI ou instituições profissionalizantes, que a empresa irá definir como necessário para cada ocupante de cargo. Como último aspecto, quando do crescimento do nível de instrução (de ensino fundamental para médio, graduação ou pós-graduação), também representará ao ocupante do cargo possibilidade de ascensão nesta esfera.

A última esfera, e não menos importante, está associada a uma avaliação de desempenho ainda a ser criada. Esta avaliação será aplicada a todos os setores da empresa, por meio de metas quantitativas de produtividade, econômico-financeiro e aspectos qualitativos. O prazo máximo de implantação desta avaliação dado pela empresa é até o mês de abril de 2008.

A cada nível que o ocupante do cargo progride, atendendo as esferas de análise, ele terá um aumento de 10% incidente sobre seu salário bruto. Caso o aumento definido por acordo coletivo seja de 4%, o aumento por promoção será de 6%.

As avaliações para promoções serão realizadas ao final de cada ano, no mês de dezembro, e o novo salário será pago ao funcionário no mês de fevereiro (referente ao mês de trabalho de janeiro).

No quadro a seguir, está exemplificado um caso de promoção horizontal, através de formulário de avaliação, que definirá a promoção ou não do ocupante.

Cargo: Serralheiro		Progressão Salarial
Possibilidades de ascensão de carreira:	Serralheiro I	
	Serralheiro II	8%
	Serralheiro III	8%
Esferas de análise:	ATENDE	NÃO ATENDE
Experiência		
Conhecimento		
Desempenho		
	Sim	Não
Promoção Concedida?		
Observações: _____		

Responsável: _____		

Quadro 59: Ficha de avaliação de cargo

Fonte: Dados primários

Atingindo índice em todas as três esferas, o profissional será automaticamente promovido. Se por algum motivo o ocupante do cargo não atingir alguma destas esferas de análise determinadas, seu cargo não será alterado.

Para a progressão vertical, condicionada aos fatores de vaga e novos setores ou divisões. Os profissionais que estiverem ocupando níveis mais altos dentro de seu cargo poderão concorrer à vaga, desde que atendam a todos os outros requisitos da especificação de cargos. Caberá ao profissional buscar capacitação para atender tais requisitos e cabe a organização a definição do novo ocupante de um cargo de gerência ou supervisão. A decisão final de promoção vertical cabe apenas a diretoria.

Após a progressão, fica estipulado um período de três meses no qual o novo ocupante ficará em experiência, sem ter seu salário ou cargo alterado em carteira de trabalho. Caso não atenda as expectativas do novo cargo, retornará ao seu de origem. Caso atenda, passará a ocupar o novo cargo, só então sendo formalizado o novo cargo e salário.

4.9 Implantação do plano

O primeiro passo da implantação do plano será a divulgação de seus resultados, *primeiramente com a diretoria, onde serão realizados os ajustes necessários*. Em um segundo momento, com o plano já aprovado, ele será apresentado a todos os colaboradores, esclarecendo as intenções da empresa, os novos salários e a política de promoção. Já para o ano de 2009 serão realizadas avaliações de promoção horizontal.

O plano de cargos criado sugere alterações na política salarial da empresa. Essas alterações se refletem em um aumento considerável de seus custos fixos, em cerca de 8% acima da folha prevista para 2008.

Desta forma, para amenizar o choque financeiro da implantação salarial, sugere-se que os aumentos (para os cargos afetados) sejam concedidos de maneira parcelada. A primeira parcela de ajuste, será aplicada em março de 2008, onde o funcionário receberá seu salário mais 30% do valor que a ele será aumentado. Em junho, o salário terá 60% do aumento definido. Somente em setembro, todos os colaboradores receberão o salário definido pela nova estrutura salarial proposta para a empresa.

A empresa tem tempo então de se preparar financeiramente e planejar seus recursos para a adequação salarial.

4.10 Manutenção do plano

Um plano de cargos e salários não é uma estrutura estática. Ele precisa ser adaptado e reavaliado periodicamente para que não perca sua validade e utilidade. Sendo assim, o plano proposto para a empresa Automatiza deve ser revisto anualmente, durante o mesmo período de avaliação dos ocupantes dos cargos.

Ajustes poderão ser realizados no que diz respeito à estrutura de cargos já existentes, inclusão ou exclusão de cargos, criação de novos setores, ou mesmo a reclassificação dos cargos pode ser estudada. Para esta revisão, deve-se utilizar a mesma metodologia utilizada para formar o plano inicial.

Como esta é a primeira versão do plano de cargos e salários, sua revisão é de vital importância. Em sua realização, erros podem ter acontecido, que logo precisarão ser ajustados

antes do período de um ano. Nos primeiros seis meses de implantação, o plano deve ser revisto e reestudado ao menos uma vez na semana.

O importante é que esse plano possa ser verdadeiramente aplicado na organização, atuando dentro dos objetivos a que foi proposto. A administração de pessoas ganha espaço nas grandes organizações, os profissionais passam a ser muito valorizados. Espera-se que com este plano a empresa possa fazê-lo da mesma forma.

4.11 Riscos

O plano de cargos e salários, quando registrado devidamente na Delegacia Regional de Trabalho, engessa a organização em questão até certo ponto. Isto ocorre pois ao registrar o plano, a empresa se compromete legalmente a cumprir o que nele está contido, perdendo flexibilidade nas negociações com seus colaboradores. O fato é ainda mais marcante quando se trata de pequenas organizações.

Considerando este aspecto, sugere-se uma alternativa, onde o plano seria consolidado através da assinatura de acordos por meio de contratos individuais com cada colaborador. Tal procedimento permite à empresa negociar com seus funcionários sem correr riscos de sofrer sanções financeiras por parte da Delegacia Regional do Trabalho.

A utilização de acordos individuais correspondente à relação de emprego está previsto pelo artigo 442 da CLT brasileira. No documento, estão contidas premissas que precisam ser adotadas para firmar um acordo, podendo acontecer de forma verbal ou escrita e com prazo de duração determinado ou não.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração de pessoas ganha mais atenção no cotidiano das empresas, não somente das grandes, mas também das pequenas e médias. Processos de controle ou que visam aumentar a satisfação das pessoas dentro das organizações passam a ser adotados para este fim.

Dentro deste contexto, a empresa Automatiza, uma indústria em fase de expansão, também passa a se preocupar mais com as necessidades de administração de pessoal. A empresa é composta de 53 funcionários, divididos em seis setores, que são coordenados pela diretoria.

O trabalho realizado alcançou seus objetivos com êxito pela forma com que foi desenvolvido. A abertura da empresa, possibilitando todas as informações e embasamento para que o plano pudesse ser desenvolvido considerando aspectos reais de sua estrutura foi de vital importância. Este fato garante uma grande possibilidade de utilização do trabalho, que pode ser facilmente implantado na empresa, por seguir etapas claras e simples de serem realizadas. Tal instrumento de administração será de suma importância para que a empresa Automatiza possa estruturar suas atividades de recursos humanos de forma justa e clara, garantindo uma longa e produtiva relação com seus colaboradores.

Respondendo ao primeiro objetivo específico, que era fazer um diagnóstico da situação atual das atividades de recursos humanos da empresa, foi constatado que atualmente a empresa não possui procedimentos adequados da prática de recursos humanos, apresentado processos pouco estruturados de recrutamento, seleção ou treinamento. Além disso, não há nenhuma política que ofereça oportunidade de crescimento e desenvolvimento de pessoas na empresa.

O plano de cargos e salários foi desenvolvido com o intuito de estruturar tais atividades da empresa, sendo utilizado como uma ferramenta administrativa. A empresa demonstrou grande interesse e possibilitou ampla abertura para o seu desenvolvimento.

Como ponto de partida para o desenvolvimento do plano, e atendendo o objetivo específico de elaborar a descrição dos cargos, foram realizadas entrevistas com todos os funcionários da empresa e também por meio de observação. Este procedimento foi necessário visto que a empresa não possuía nenhum documento ou mesmo conhecimento pleno sobre as atividades exercidas pelos ocupantes dos cargos.

Como resultado das entrevistas, surgiram trinta e três cargos, que separaram a empresa em sete setores. A descrição apresentou o título do cargo, código de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações, descrição sumária e detalhada e especificação de características que o ocupante do cargo deve ter.

Depois de descritos, os cargos foram avaliados e classificados de acordo com parâmetros especificados, baseados na obra de Pontes, e dentro do que previa o terceiro objetivo específico do trabalho. A avaliação foi realizada pelo método de definição de pontos, onde cada parâmetro teve um peso atribuído e a pontuação do cargo acontecia de acordo com os requisitos necessários para uma pessoa ocupar a vaga.

Desta avaliação, surgiu uma tabela onde os cargos com pontuação semelhantes foram agrupados, sendo que pertencem a um mesmo nível salarial. Foram usados dezesseis parâmetros de análise, dentre eles o nível de instrução, conhecimentos, habilidades, atitudes, experiência e responsabilidade por supervisão.

Sucedendo a avaliação e classificação dos cargos, foi realizada uma pesquisa salarial através de uma fonte secundária, o Instituto Catho, que já possui renome e credibilidade no mercado. Foi usada uma pesquisa do ano de 2007, onde os salários utilizados foram os da mesma região (Estado de Santa Catarina).

Para responder então o quarto objetivo específico, que era estabelecer uma nova estrutura salarial para a empresa, os salários advindos da pesquisa salarial foram então comparados com os salários reais pagos pela empresa atualmente, sugerindo uma nova estrutura salarial. Alguns cargos não precisaram ter alteração na faixa salarial, enquanto outros sofreram ajuste considerável. Com todas as alterações realizadas, a empresa passaria a ter um custo de folha de pagamento 8% maior do que o previsto para 2008.

Quanto à movimentação horizontal, definiram-se três níveis possíveis para cada cargo (I, II e III). Para o indivíduo ter esta promoção, o mesmo deve atingir níveis pré-determinados em três esferas de análise: conhecimento, experiência e avaliação de desempenho. Esta avaliação de desempenho será o primeiro desafio para o setor de recursos humanos criado pelo estudo.

Para a promoção vertical, fica condicionada a existência de vaga, que pode ter origem por desligamento de um ocupante de cargo ou criação de novos setores ou divisões. Quando um destes fatos acontecer, os indivíduos com melhor nível de cargo e que atendam a todos os requisitos do cargo podem se candidatar à vaga. A decisão final de promoção vertical cabe apenas a diretoria.

Dentro da realidade que um plano de cargos e salários deve estar em constante atualização e adequação, e respondendo ao último objetivo específico de identificar premissas para a manutenção do PCS, sugere-se que o plano criado para a empresa Automatiza seja revisado anualmente, onde deverão ser inseridos ou excluídos determinados cargos, ou mesmo ser feita uma reavaliação dos pontos da classificação. Nos três primeiros meses de implantação, será necessário um acompanhamento semanal, para que os ajustes necessários possam ser realizados com sucesso.

A implantação da nova estrutura salarial é algo extremamente possível, visto que representou um aumento de 8% acima dos custos previstos para a folha de pagamento de 2008 (não considerando aspectos de tributação trabalhistas). Isso entra em consonância com os anseios da diretoria, que já tinha interesse em aumentar os salários dos colaboradores e não sabia a melhor forma de fazê-lo.

Como representa aumento considerável nos custos da empresa, a implantação da nova estrutura salarial deve ocorrer de forma parcelada, num período de três meses. Nestes três primeiros meses, o ocupante receberia aumento respectivamente de 30%, 30% e 40%, complementando integralmente a nova proposta salarial. Como este aumento já afetará substancialmente a empresa, não foi sugerido nenhum outro benefício além dos já oferecidos pela empresa.

Respondendo o problema de pesquisa e o objetivo geral deste trabalho, será criado um documento final a ser entregue para empresa, o manual de cargos e salários. Nele, estarão aspectos que dizem respeito às finalidades e objetivos do plano, a descrição completa de cada cargo, os critérios usados para a ponderação de fatores e a proposta da nova estrutura salarial da empresa. É este documento que será a ferramenta administrativa a ser usada pelo setor de recursos humanos da Automatiza, com intuito de controlar melhor seus processos internos de treinamento, recrutamento e seleção, oferecendo possibilidade de crescimento dentro da empresa. Todos estes aspectos combinados faz com que os colaboradores da empresa Automatiza sejam respeitados e valorizados.

REFERÊNCIAS

- ALVES DE SÁ, Júlio. **Manual de cargos e salários**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** – Ed. Compacta. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- INSITUTO CATHO. **Pesquisa salarial**. 21.ed. Catho: 2007.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia e planejamento. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINISTÉRIO DE ESTADO DO TRABALHO E EMPREGO. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2002. Disponível em www.mtecbo.gov.br . Acesso em 05/09/2007.
- PINTO, A .L. T.; WINDT, M. C. V. S.; CÉSPEDES, L.. **CLT Saraiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007.
- RESENDE, Ênio J.. **Cargos, salários e carreira**: novos paradigmas conceituais e práticos. São Paulo: Summus, 1991.
- SINTIMESC. **Convenção Coletiva de Trabalho**. 2007. Disponível em www.sintimesc.com.br . Acesso em 13/08/2007.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários:** sistemas e métodos de: análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXOS

ANEXO I – LINHA DE PRODUTOS DA AUTOMATIZA

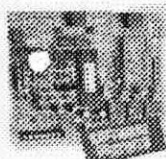
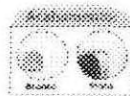
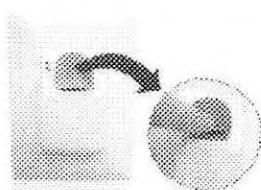
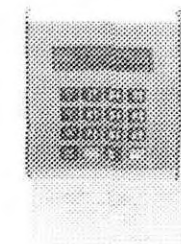
Linha de Produtos Automatiza **Soluções em controle de acesso e fechaduras para** **Empresas e Condomínios**

LANÇAMENTO

O DIGICODE BIO foi desenvolvido com a mais alta tecnologia de reconhecimento de impressão digital

DIGICODE BIO

- Cadastra até 2.000 usuários;
- Totalmente independente de computador (Stand Alone);
- Cadastro dedo de cópia;
- Sensor eletrocapacitivo;
- Cores disponíveis do leitor: Preto e Branco;
- Cores disponíveis do cadastrador: Inox e Preto.



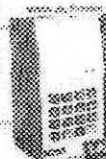
Placa Controladora

- Zonas de tempo e usuários limitados;
- Permite cadastro de perfil, grupo, visitante e foto;
- Sistema Anti-Pass back;
- Comunicação via ETHERNET, RS232 E RS485;
- Aceita diversos tipos de leitores do mercado.



Senha Digital

- Cadastro de até 250 usuários;
- 4 zonas de tempo programáveis;
- Adaptável a todos os tipos de interfonos;
- Adaptável a fechaduras elétricas ou eletromagnéticas;
- Acabamento: Preto, Prata e Inox.



TVF

- Acompanha Fechem Super Preto (150kgf);
- Cadastro de senha para até 250 usuários;
- Botão de saída e dispositivo de pânico;
- Corrente com interfone e portaria;
- Encaixe para porta de vidro com bandeira de vidro.

Digicode Premium

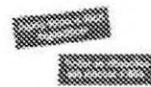
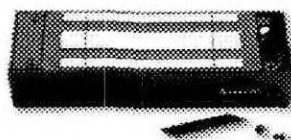
- Cadastro de até 250 usuários;
- Zonas de tempo programáveis;
- Software de gerenciamento **gratuito**;
- Adaptável a fechaduras elétricas ou eletromagnéticas;
- e a todos os tipos de interfonos.



Linha de Fechaduras Eletromagnéticas

- Adaptável a qualquer tipo de porta;
- Eficiência na abertura e fechamento;
- Possui o melhor custo benefício do mercado;
- Pode ser utilizada por qualquer controle de acesso do mercado;
- Opções de acabamento/suportes: Preto, Prata e Inox;

Modelos disponíveis:
(Porch de Ingresso)
30 Kgf a 600 Kgf



Solução Completa: Suportes para Fechadura

Disponível para Fechem Super 150kgf e 200kgf

- XT 740/440 - Porta de Vidro (abre para dentro);
- XT 741/441 - Porta de Vidro (abre para fora);
- XT 742/442 - Porta de Madeira, aço ou alumínio (abre para dentro);
- XT 743/443 - Porta de Madeira, aço ou alumínio (abre para fora);

Escritório de vendas - Curitiba

Avenida Cândido de Abreu, 560 - Ed. Palladium Cl. 501
Centro Cívico - Curitiba - PR - Cep: 81.250-000

(41) 3252 5923

Escritório de vendas - São Paulo

R. Formosa, 30
Belo Horizonte - São Paulo - SP - Cep: 04.363-000

(11) 5506 1557

Escritório de Vendas - Palhoça (Indústria)

R. das Flores, 300
Teresamaria Pedra Branca - Palhoça - SC - Cep: 88.137-300

(48) 2107 0070



www.automatiza.ind.br

ANEXO II - CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2007 (SINTIMESC)

O SINDICATO INTERMUNICIPAL DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DO MATERIAL ELÉTRICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, inscrito no CNPJ sob nº 83.930.644/0001-06, representado por seu Presidente, Senhor Ari Oliveira Alano, inscrito no CPF sob o nº 077.550.409-25 e o SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DO MATERIAL ELÉTRICO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS, inscrito no CNPJ sob nº 81.329.385/0001-37, representado por seu Presidente, Senhor Conrado Coelho Costa Filho, inscrito no CPF sob o nº 223.660.839-04, firmam, entre si, a presente Convenção Coletiva de Trabalho para que as cláusulas e condições a seguir enumeradas disciplinem as relações de trabalho entre as empresas abrangidas e seus empregados, representados pelo citado Sindicato.

CLÁUSULA 1ª - ABRANGÊNCIA

As normas coletivas do presente instrumento abrangem as empresas e respectivos empregados da categoria econômica do Grupo XIX - Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico, do Plano de Enquadramento Sindical, anexo ao art. 577 da CLT, representadas pelo SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DO MATERIAL ELÉTRICO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS e sediadas em qualquer dos municípios incluídos na base territorial do Sindicato patronal, conforme consta de seus Estatutos em relação aos respectivos empregados, representados pelo SINDICATO INTERMUNICIPAL DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DO MATERIAL ELÉTRICO DO ESTADO DE SANTA CATARINA.

CLÁUSULA 2ª - REAJUSTE SALARIAL

Os salários de janeiro de 2007 dos integrantes da categoria profissional serão corrigidos pela aplicação do percentual de 4,5% (quatro vírgula cinco por cento), incidente sobre os salários

vigentes em 01/01/2006. Do total apurado serão compensados os adiantamentos legais e/ou espontâneos concedidos no período de 01/01/2006 a 31/12/2006.

Parágrafo 1º - A eventual diferença apurada pelas empresas poderá ser quitada até o mês de março de 2007, ou seja, até o 5º dia útil do mês de abril.

Parágrafo 2º - Fica facultado ao Sindicato profissional propor às empresas que estiverem em melhor situação econômico-financeira, negociação de reajustes salariais mais favoráveis aos trabalhadores.

Parágrafo 3º - As empresas que, em razão de dificuldades econômico-financeiras, não puderem proceder aos reajustes salariais previstos no “caput” comunicarão fundamentadamente ao Sindicato profissional, Rua Nunes Machado nº 14 - Edifício Tiradentes – 5º andar, Florianópolis, que se comprometem a enviar representante credenciado à sede da empresa, para tomar conhecimento dos fatos e submeter aos respectivos empregados acordo específico de redução ou parcelamento diferenciado do reajuste previsto, ficando claro que, firmado o acordo, com fundamento no inciso VI, do art. 7º da Constituição Federal, a empresa ficará desobrigada do cumprimento da presente cláusula.

Parágrafo 4º - Os empregados admitidos após janeiro de 2006, terão seus salários reajustados de forma proporcional aos meses trabalhados, observado o princípio da isonomia, de forma que nenhum trabalhador mais novo na empresa venha a ter salário superior ao mais antigo na mesma função, considerando-se sempre, como parâmetro máximo, o salário reajustado daquele paradigma que já estava empregado no mês de janeiro de 2006.

Parágrafo 5º - Serão compensadas todas as antecipações concedidas no período de 1º de janeiro de 2006 a 31 de dezembro de 2006, exceto as situações decorrentes de término de aprendizagem, promoção por merecimento e antigüidade, transferência de cargo, função, estabelecimento ou de localidade, bem assim de equiparação salarial determinada por sentença transitada em julgado.

CLÁUSULA 3ª - PISO SALARIAL

Excetuados os menores aprendizes, nenhum empregado abrangido, após os primeiros 90 (noventa) dias de trabalho na empresa, perceberá salário inferior, em janeiro de 2007, a R\$ 455,00 (quatrocentos e cinquenta e cinco reais).

CLÁUSULA 4ª – ACORDOS

As empresas que tenham, eventualmente, firmado Acordos Coletivos de Trabalho diretamente com o Sindicato Profissional que ora convencionou, ficam excluídas da abrangência e dos efeitos da presente Convenção, prevalecendo os acordos coletivos de trabalho firmados.

CLÁUSULA 5ª - HORAS EXTRAORDINÁRIAS

As horas extraordinárias efetivamente trabalhadas serão remuneradas com os seguintes acréscimos sobre o valor da hora normal:

- > até 2 (duas) horas extras por dia, 50% (cinquenta por cento);
- > as excedentes a 2 (duas) horas diárias, 65% (sessenta e cinco por cento);
- > em domingos e feriados, não compensados em outros dias, 100% (cem por cento).

CLÁUSULA 6ª - JORNADA NOTURNA

Fica assegurado ao empregado que prestar serviço em horário noturno, compreendido entre as 22:00 horas e 05:00 horas, um adicional de 25% (vinte e cinco por cento) sobre o valor da hora normal.

CLÁUSULA 7ª - HORAS EXTRAS HABITUAIS

As horas extras habituais serão incluídas no cálculo do 13º salário, férias e repouso remunerado.

CLÁUSULA 8ª - SALÁRIO SUBSTITUTO

Admitido empregado para a função de outro dispensado sem justa causa, será garantido àquele, salário igual ao do empregado de menor salário na função, sem considerar vantagens pessoais.

CLÁUSULA 9ª - FÉRIAS PROPORCIONAIS

Ao empregado que rescindir espontaneamente seu contrato de trabalho, antes de completar 1 (um) ano de serviço, porém com mais de 6 (seis) meses de trabalho na empresa, serão pagas férias proporcionais, à razão de 1/12 (um doze avos) por mês completo na empresa.

CLÁUSULA 10 - AVISO PRÉVIO

Será de 45 (quarenta e cinco) dias, o aviso prévio para empregados com mais de 45 (quarenta e cinco) anos de idade e 5 (cinco) anos ininterruptos de trabalho na empresa e de 60 (sessenta) dias para os empregados com mais de 45 (quarenta e cinco) anos e com 10 (dez) ou mais anos ininterruptos de trabalho na empresa, que, no curso desta Convenção, vierem a ser demitidos sem justa causa.

CLÁUSULA 11 - DISPENSA DO AVISO PRÉVIO

O empregado que for demitido e que no curso do aviso prévio, deseje afastar-se do emprego, fica dispensado do cumprimento do mesmo, recebendo o salário referente aos dias trabalhados.

CLÁUSULA 12 - ABONO DE FALTA AO ESTUDANTE

Mediante aviso prévio de 48 horas, será abonada a falta do empregado estudante, de todos os níveis escolares no dia da prova obrigatória, prática ou teórica, desde que coincidente com o horário de trabalho e comprovada a sua realização.

CLÁUSULA 13 – UNIFORME

A empresa que exigir o uso de uniforme, fica obrigada a fornecê-lo sem qualquer ônus para seus empregados.

CLÁUSULA 14 - RESCISÃO POR JUSTA CAUSA

No caso de rescisão por justa causa, a empresa comunicará, por escrito, ao empregado, contra

recibo ou mediante assinatura de duas testemunhas, o dispositivo legal no qual incidiu.

CLÁUSULA 15 - COMPROVANTE DE PAGAMENTO

A empresa fornecerá aos empregados, comprovante de pagamento, especificando as importâncias pagas e as deduções havidas.

CLÁUSULA 16 - GARANTIAS ESPECIAIS DE EMPREGO

Será garantido o emprego nas seguintes condições:

- a) Ao empregado que estiver ou vier a estar em gozo de auxílio doença previdenciária não decorrente de acidente de trabalho, e desde que o afastamento seja superior a 30 (trinta) dias ininterruptos, até 60 (sessenta) dias após a alta médica previdenciária, desde que o empregado tenha 6 (seis) meses ou mais na empresa.
- b) Aos empregados optantes pelo regime do FGTS, durante os 24 (vinte e quatro) meses imediatamente anteriores à aquisição do direito à aposentadoria por idade ou por tempo de serviço, desde que o empregado tenha mais de 5 (cinco) anos de trabalho na mesma empresa. Adquirido o direito, extingue-se a garantia.
- c) Ao empregado alistado para a prestação do serviço militar obrigatório, a partir do recebimento da notificação de que será efetivamente incorporado, até 45 (quarenta e cinco) dias após a sua desincorporação.

Parágrafo Único - Em qualquer caso, o contrato poderá ser rescindido por pedido de demissão, acordo, justa causa, transferência ou encerramento das atividades da empresa, ou, ainda, a qualquer tempo, mediante o pagamento dos dias de garantias restantes.

CLÁUSULA 17 - VERBAS RESCISÓRIAS

As verbas rescisórias serão pagas de acordo com a Lei nº 7.855 de 24 de outubro de 1989 ou lei específica que venha a substituí-la.

CLÁUSULA 18 - INSTRUMENTOS DE TRABALHO

As empresas fornecerão gratuitamente a seus empregados os instrumentos de trabalho

necessários ao exercício profissional, comprometendo-se os empregados a zelar pelo seu correto manuseio e a não leva-los para fora do local de trabalho.

CLÁUSULA 19 - ANOTAÇÃO NA CTPS

As carteiras profissionais serão anotadas na forma da lei.

CLÁUSULA 20 - ANTECIPAÇÃO DO 13º SALÁRIO

Ao empregado que entrar em gozo de férias, será concedida a antecipação salarial prevista em lei, se assim o desejar, independentemente do prévio requerimento.

CLÁUSULA 21 – APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Com o objetivo de possibilitar uma política de aperfeiçoamento profissional, o sindicato profissional envidará esforços para ministrar cursos aos trabalhadores, sendo facultado as empresas, que tiverem interesse, informar ao SINTIMMESC a relação de seus empregados atuais, bem como dos demitidos, ficando a empresa isenta de qualquer ônus.

CLÁUSULA 22 - PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS

Recomenda-se que as indústrias, sempre que possível e conveniente, envidem esforços para viabilizar a implantação de Planos de Participação nos Resultados.

CLÁUSULA 23 - MEDIDAS DE PROTEÇÃO

As empresas e o Sindicato profissional desenvolverão esforços no sentido de aprimorar as medidas de proteção ao trabalho, promovendo treinamentos e esclarecendo os empregados, devendo as empresas, sempre que possível, adotar as seguintes providências:

- a) no primeiro dia de trabalho do empregado, efetuar o treinamento com equipamentos de proteção, dando conhecimento das áreas perigosas e insalubres e informando sobre os riscos dos eventuais agentes agressivos de seu posto de trabalho;
- b) consultar o médico do trabalho da empresa sobre a utilização de E.P.I. adequado;
- c) prover as prensas mecânicas de mecanismos de segurança que impeçam a ocorrência de acidentes com os empregados que operam essas máquinas.

CLÁUSULA 24 - LICENÇA À DIRIGENTES SINDICAIS

Fica assegurada uma licença anual remunerada de, no máximo 10 (dez) dias por empresa, aos diretores eleitos do Sindicato profissional para participar de congressos, conferências, cursos ou atividades do gênero. O dirigente deve comprovar a participação comunicando à empresa com 7 (sete) dias de antecedência.

CLÁUSULA 25 – SINDICALIZAÇÃO

Na medida do possível as empresas comprometem-se a colaborar com a sindicalização dos empregados.

CLÁUSULA 26 - RELAÇÃO DE EMPREGADOS

Quando solicitadas, por escrito, pela entidade profissional, as empresas ficam obrigadas a remeter ao Sindicato dos Trabalhadores, a relação de seus empregados, discriminando nomes, funções e salários, juntamente com as guias de recolhimento da contribuição sindical.

CLÁUSULA 27 - MULTA CONTRATUAL

A parte infratora pagará multa correspondente a 0,5% (zero vírgula cinco por cento) do valor do salário percebido pelo empregado, pelo descumprimento de obrigações de fazer, decorrentes da presente Convenção, por infração e por empregado atingido.

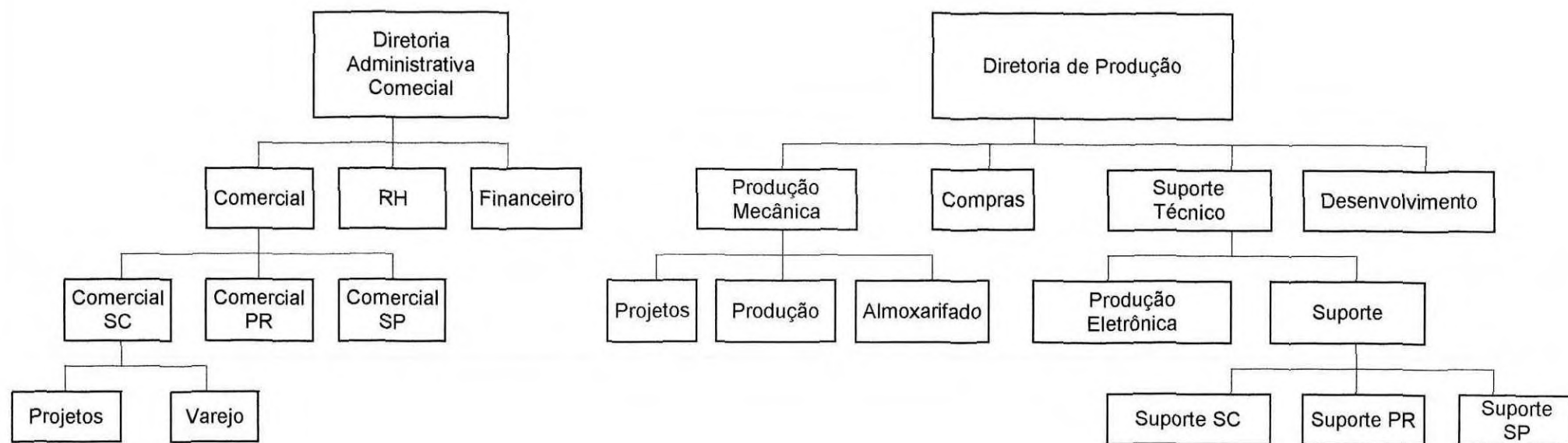
Parágrafo Único - A multa só será devida 20 (vinte) dias após o recebimento de notificação escrita, encaminhada pela parte que se julgar prejudicada à parte infratora exigindo o cumprimento da cláusula violada.

CLÁUSULA 28 - CONCILIAÇÃO DE DIVERGÊNCIAS

Havendo divergência entre os convenientes por motivo da aplicação desta Convenção, comprometem-se as partes a discuti-las com o objetivo de procurar um acordo, que será expresso em Termo Aditivo. Permanecendo, porém, a divergência, a dúvida será dirimida pelo Poder Judiciário, por iniciativa de qualquer das partes.

APÊNDICES

APÊNDICE I: Organograma da empresa Automatiza



APÊNDICE II: Modelo de questionário para análise de cargos profissionais, técnicos e administrativos

APRESENTAÇÃO

Esta entrevista visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Refere-se não à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: _____

Nome do supervisor: _____

Sector: _____

Cargo do supervisor: _____

1. Descreva separadamente suas tarefas diárias, que se repetem com regularidade:

	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3
Atividade			
O que é feito?			
Como é feito?			
Como é feito?			
Qual a periodicidade?			

2. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo para ocupar seu cargo?

() Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino técnico () Ensino superior

3. Há necessidade de algum tipo de especialização? Por quê?

4. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório o seu cargo?

() 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

5. Você acha que a pessoa deve ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, quanto tempo?

() Não () 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

6. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

7. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

8. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

9. Cite a tarefa que você acha mais complexa. Por quê?

10. Descreva como seu superior controla seu trabalho.

11. Quais as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior?

12. No desempenho de sua função, você manipula ou é responsável por dinheiro na empresa? Se sim, qual o valor máximo sob sua responsabilidade?

13. Relacione as máquinas e equipamentos utilizados no exercício de sua função.

14. Contatos internos:

Com que você faz contato? Qual a finalidade?

15. Contatos externos:

Com que você faz contato? Qual a finalidade?

16. Na sua função, você tem acesso a documentos ou dados confidenciais? Quais?

17. Quais as conseqüências que a divulgação desses dados poderia causar a empresa?

18. Quais os prováveis erros que podem ser cometidos na sua função?

19. Há possibilidade desses erros serem constatados? De que forma?

20. Você supervisiona diretamente o trabalho de outras pessoas?

() Sim. Quantas? ____ () Não

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE III: Modelo de questionário para análise de cargos operacionais

APRESENTAÇÃO

Esta entrevista visa colher informações a respeito das funções operacionais em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Refere-se não à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: _____

Nome do supervisor: _____

Sector: _____

Cargo do supervisor: _____

1. Descreva separadamente, em ordem de importância, suas tarefas diárias, que se repetem com regularidade:

	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3
Atividade			
O que é feito?			
Como é feito?			
Como é feito?			
Qual a periodicidade?			

2. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo para ocupar seu cargo?

() Ensino fundamental () Ensino médio () Ensino técnico () Ensino superior

3. Você utiliza tabelas?

() Não () Sim. De que tipo? _____

4. Você utiliza instrumentos de medição?

() Não () Sim. Quais? _____

5. Você efetua cálculos?

() Não () Cálculos simples () Cálculos de áreas ou volumes () Desenhos () Diagramas

6. Seu cargo requer algum outro conhecimento?

7. Quais as habilidades exigidas para realizar as tarefas previstas?

8. Quais as atitudes exigidas para realizar as tarefas previstas?

9. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório o seu cargo?

() 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

10. Cite a tarefa que você acha mais complexa. Por quê?

11. Descreva como seu superior controla seu trabalho.

- () Em todas as fases
 () Na fase inicial e final
 () Apenas na fase final
 () Apenas na fase inicial

12. Quais as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior?

13. Relacione as máquinas, ferramentas e equipamentos utilizados no exercício de sua função.

14. Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocados pelo exercício de sua função?

- () Probabilidade mínima de acidentes
 () Pequenos cortes ou ligeiras contusões
 () Queimaduras, fraturas, perda de dedos, hérnia
 () Perda de uma vista ou de membros
 () Incapacidade total, acidente fatal

15. Quais os equipamentos de segurança necessários para o exercício de sua função?

16. Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- () Pressão () Calor () Chuva, sol () Gases () Umidade () Fumaça
 () Frio () Odores () Poeira () Graxa () Outros: _____

17. O trabalho é executado:

- () Em pé () Andando () Sentado () Agachado

18. O peso é carregado é:

- () Leve () ocasional () freqüente
 () Médio () ocasional () freqüente
 () Pesado () ocasional () freqüente

19. Esforço visual: () ocasional () freqüente

20. Esforço mental: () ocasional () freqüente

21. Você supervisiona diretamente o trabalho de outras pessoas?

- () Sim. Quantas? ____ () Não

22. Quais os erros que podem ser cometidos no exercício de sua função e que conseqüências teriam?

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE IV: Modelo de questionário para análise de cargos gerenciais

APRESENTAÇÃO

Esta entrevista visa colher informações a respeito das funções administrativas em nossa organização e dele resultará o catálogo de descrição e especificação dos cargos. Refere-se não à sua pessoa, mas ao cargo que você ocupa.

Nome: _____

Setor: _____

1. Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização.

2. Descreva separadamente suas tarefas diárias, que se repetem com regularidade:

	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3
Atividade			
O que é feito?			
Como é feito?			
Como é feito?			
Qual a periodicidade?			

3. Qual o nível de instrução que você considera como mínimo para ocupar seu cargo?

() Ensino médio já é suficiente

() Superior completo em _____

() Pós-graduação em _____

() Especialização em _____

4. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

5. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

6. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

7. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório o seu cargo?

() 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

8. Você acha que a pessoa deve ter experiência prévia em outros cargos? Se sim, quanto tempo?

() Não () 3 a 6 meses () 6 meses a 1 ano () 1 a 3 anos () Mais de 3 anos

9. Posição do cargo no organograma:

9.1 Cargo de seu superior: _____

9.2 Número de subordinados diretos: _____

9.3 Cargo de seus subordinados diretos: _____

9.4 Outros cargos que se reportam ao seu gerente: _____

10. Cite sua tarefa mais complexa. Por quê?

11. Quais as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior?

12. Quais as finalidades dos contatos mantidos para a realização do seu trabalho?

Data: ____ / ____ / ____

APÊNDICE V: Benefícios oferecidos pela empresa (Convênios)

CIESC (Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina)

- Cartão Sesi Farmácias: descontos especiais, maiores prazos de pagamento, melhores preços, maior linha de medicamentos genéricos;
- Rede Accor Hotéis: preços especiais em todo território nacional (Mercure, Sofitel, Novotel);
- Parque Unipraias: desconto especial.

CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas / Palhoça)

- Descontos especiais nas seguintes clínicas de Palhoça: Clínica Ciência e Clínica Médica Palhoça. Consultas: 50% de desconto e em Exames: 30% de desconto

ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia)

- Desconto especial em escolas de ensino superior;
- Desconto especial na adesão ao plano Unimed;
- Descontos em cursos do Senai de Florianópolis e São José;
- Descontos em algumas escolas de Idiomas;
- Descontos em locadoras de veículos.

ACIP (Associação Comercial e Industrial da Palhoça)

- Descontos especiais em clínicas médicas de Palhoça;
- Descontos em laboratórios médicos;
- Convênios Odontológicos – Uniodonto;
- Desconto em cursos profissionalizantes (Microlins Palhoça);
- Descontos em faculdades e escolas;
- Descontos em farmácias de Palhoça;
- Desconto em clínica de Fisioterapia;
- Desconto na ótica Status – Palhoça;
- Desconto na loja de material de Construção – Matriarca

AMO (Associação dos Moradores da Pedra Branca – Palhoça)

- Liberação das quadras de Futebol e Tênis no período diurno na UNISUL;
- Liberação com prévio agendamento e pagamento de pequena taxa (iluminação) da quadra de Futebol e de tênis no período noturno;
- Descontos em academias, centro de estética, lojas e clínicas de Palhoça.
- Preços especiais para práticas esportivas como natação, judô, etc.